

VŠB–Technická univerzita Ostrava  
Fakulta strojní  
Katedra mechanické technologie

Racionalizace nákupu ve vývoji a sériové  
výrobě

The rationalization of purchase in the  
development and serial production

Student: Miroslav Benda  
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Novák, CSc.

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Miroslav Benda**

Studijní program:

B2341 Strojírenství

Studijní obor:

2303R002 Strojírenská technologie

Specializace:

70 Strojírenská technologie

Téma:

Racionalizace nákupu ve vývoji a sériové výrobě  
The Rationalization of Purchase in the Development and Serial  
Production

Zásady pro vypracování:

1. Analýza současného stavu.
2. Posouzení současného stavu.
3. Návrh řešení.
4. Zhodnocení navrhovaného řešení.

Seznam doporučené odborné literatury:

*Racionalizace výroby* [online]. Ostrava (Česká republika): FS, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2008–. [cit. 2008-12-14].

URL: <http://www.fs.vsb.cz/euprojekty/414/racionalizace-vyroby.pdf>

*Organizace a řízení* [online]. Ostrava (Česká republika): FS, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2008–. [cit. 2008-12-14].

URL: <http://www.fs.vsb.cz/euprojekty/414/organizace-a-rizeni.pdf>

NOVÁK, Josef. *Datová základna pro údržbu, montáže a další pomocné a obslužné práce: soubor základních technologických postupů*. Ostrava 2004, 266 s.

TOMEK, Gustav. VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby*. Grada Publishing, 1999. 439 s. ISBN 80-7169-578-5


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Novák, CSc.**

Datum zadání: 18.12.2009

Datum odevzdání: 21.05.2010



  
prof. Ing. Jiří Hrubý, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Ing. Radim Farana, CSc.  
děkan fakulty

### Místo přísežného prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

VOstravě .....  
21.5.2010 .....  
podpis studenta

### Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školní a § 60 – školní dílo.
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně své vnitřní potřeby bakalářskou práci využít (§ 35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude ve elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložena u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že užití své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci jejímu využití mohu jense souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna takové písemné požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- beru na vědomí, že ode vzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

21.5.2010

VOstravě: .....

podpis



.....

Jméno a příjmení autora práce:

Miroslav Benda

Adresa trvalého pobytu autora práce:

Moravice, č. 347, 78982

## ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

BENDA, M. *Racionalizace nákupu ve vývoji a sériové výrobě*: bakalářská práce. Ostrava: VŠB–Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, katedra mechanické technologie, 2010, 52 s. Vedoucí práce: doc. Ing. Josef Novák, CSc.

Bakalářská práce se zabývá kompletní racionalizací nákupu (procesu i útvaru) v existující společnosti s cílem úspor v automobilovém průmyslu. Práce vychází z reálného stavu a navržená opatření zefektivňují proces navázání dodavatelemsko-odvětví a vztahů ve vývojové fázi (TtM) výrobku (poptávkové řízení, výběr dodavatele, nominace) a dále pak zlepšení OtD fáze výrobku. Je zmíněna struktura nákupu i jeho úprava, aby odpovídala nejaktuálnějšímu trendům řízení nákupu. Kromě dlouhodobých klíčových změn jsou popsány i krátkodobé změny nákupu v době hospodářské recese. Z důvodu ochrany informací napříč společností nejsou uváděny žádné identifikační údaje, které by vedly k rozpoznaní společnosti.

## ANNOTATION OF BACHELOR THESIS

BENDA, M. *The rationalization of purchase in the development and serial production: Bachelor Thesis*. Ostrava: VŠB–Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical Technology, 2010, 52 p. Thesis head: doc. Ing. Josef Novák, CSc.

The bachelor thesis is dealing with a complete rationalization of the purchase department as well as all activities in a purchasing area of a company being a Tier 1 supplier in the automotive industry. The thesis is based on the real case and all improvements stated in the thesis concern not only the TtM activities (like RfQs, analysis and suppliers nomination), but also the OtD phase of a serial purchase. The structure of the department has been modified in order to suit the latest structure models. Except for the long-term key changes, the thesis contains also a study how to act in terms of purchasing during the economic downturn. The key figures, which would ideally identify the company, are not stated in the thesis, since the company wishes to protect the know-how.

## Obsah

	strana
Seznam použitých značek a symbolů.....	7
1. Analýza současného stavu.....	8
1.1. Proces nákupu.....	8
1.2. Analýza současného stavu.....	13
2. Posouzení současného stavu.....	29
3. Návrh řešení.....	32
4. Zhodnocení navrženého řešení.....	49
Závěr.....	52
Seznam doporučené a použité literatury.....	52

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZNAČEK**

- Commodity manager – oblastní vedoucí materiálové skupiny
- EMS – Environmental Management System – systém řízení aktivit společnosti s ohledem na životní prostředí
- GR – generální ředitel
- IT – Informational Technologies – počítačový servis
- ISO TS 16949 – kombinace VDA a QS speciálně vyvinutý systém pro automobilový průmysl
- JIT – Just-in-time – způsob dodávky na čas
- JIS – Just-in-sequence – preciznější způsob dodávky než JIT, vyžaduje, aby subdodavatel byl bezprostředně ve výrobním areálu zákazníka
- M/B Study, Make/Buy analýza – rozhodnutí zda vyrábět nebo nakupovat
- OOPP – osobní ochranné pracovní pomůcky
- OŘJ/ÚŘJ – oddělení/útvary řízení jakosti
- OTD – Order-to-Delivery – sériová fáze objednávání produktu zákazníkem
- Push-pull – způsob řízení plnění ziskladu
- QS 9000 – procesní systém v amerických společnostech
- RFQ – request for a quotation – cenová poptávka
- Run@Rate – test propustnosti výrobního zařízení
- STS – Ship-to-stock – řízení dodávek do skladu bez vstupní kontroly
- TEER 1 – výrobce dodávající přímo automobilce
- TtM – Time-to-Market – vývojová fáze do uvedení produktu na trh
- VDA 6.2 – procesní systém v německých společnostech
- VW – automobilový koncern Volkswagen A.G.

## ÚVOD

Bakalářská práce řeší návrh racionalizačních opatření na oddělení nákupu výrobní společnosti, která vyrábí osvětlovací techniku a elektronické komponenty pro automobilový průmysl. Společnost dynamicky expanduje, její výrobní portfolio i přes spojitost se vznikem samostatného výrobního centra je nezbytně nutné nastavit bezvadně fungující proces nákupu. Stím je spojena i změna struktury nákupu jako útvaru. Je nutné vybudovat samostatné oddělení spolupracující a podporující vývojové oddělení. Nastavuje se možnost nejoptimálnější způsob navázání dodavatelsko-odběratelského vztahu v třetí fázi, řešení zárovně nákup v sérii (Otd fáze).

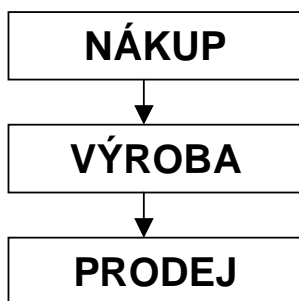
## 1. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 1.1 PROCES NÁKUPU

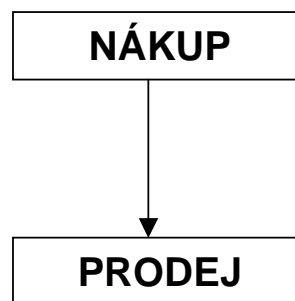
#### 1.1.1 NÁKUP JAKO SOUČÁST SOUBORU ZÁKLADNÍCH FUNKCÍ PODNIKU

**Nákup** patří mezi základní podnikové funkce a nezáleží na tom, jestli se jedná o výrobní, obchodní podnik nebo firmu ve službách. Ze systémového pohledu může být podnik rozdělen do následujících podsystemů:

#### VÝROBNÍ – PRŮMYŠLOVÝ PODNIK



#### OBCHODNÍ PODNIK



#### Hlavní funkce nákupu

Hlavní funkce nákupu je zajištění toku materiálových vstupů určené kvality a množství v daném termínu pro danou společnost a efektivní zajištění plánovaného a předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných procesů, výrobních i nevýrobních, vstupním materiálem, surovinami pro výrobu vyžadované kvality, množství, ceny, času a místa. Dále uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů. V poslední době se směřuje k širšímu pojetí funkce nákupu pro uspokojení následujících



potřeb-výrobních, provozních, investičních, nevýrobních, sociálních a j. aktiv.  
servisnímu pojetí služeb tj. uskutečnění je samostatná dodávka, a letaké servis ve  
smyslu hmotné informací.

Nákup zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb. Nákup má v hlavních povinnostech  
zabezpečovat bezproblémový chod výrobních a nevýrobních podnikových procesů.  
Zabývá se operativním zajištěním výroby, dílem materiálů pro výrobu,  
výrobků pro použití v podnikání a smluvně dojednaných služeb atd.

Dle vlastní kapacity podniku jsou pak realizovány úkoly nákupu. Mezi velmi důležité  
rozhodnutí podniku se řadí vyřešení otázky, zda určitý výrobek (subkomponent) vyrábět  
ve vlastní režii nebo jej nakupovat ( *make-buy study/analýza* ). Rozsah a šířka sortimentu  
materiálů nezbytných pro výrobu, provoz a správu je normativně vymezen v organizačním  
řádu

[5]

## 1.1.2 POPIS FUNKCE NÁKUPU V PODNIKU, MARKETINGNÁKUPU

Pronákup jako funkce, která obecně představuje pokrytí potřeb, se v praxi používá  
s různou četností pojem zásobování, operativní, materiálové hospodářství, nákup pod.  
Další synonymem pronákupu může být pojem materiálové hospodářství, protože  
bez respektování kritérií hospodárnosti se řádné zásobování neobejde.

Mezi **hlavní činnosti nákupního marketingu** je třeba zahrnout analýzu a závěrečné vyhodnocení  
informací o situaci a nákupním trhu a přístup k němu.

Nastavení vzájemně výhodných dodavatelských a odběratelských vztahů. Nákupním  
marketingem podnikový logistický řetězec začíná a marketingem na straně prodejce končí.  
Mezi dominantní zásady nákupního marketingu se řadí realizace dlouhodobých  
strategických cílů podniku, osobnost nákupce, nový přístup ke zvolenému dodavateli,  
vytvoření a aktualizace odpovídající nákupní informační základny a faktor plnění  
strategických cílů podniku.

**V souladu se ekonomickým požadavkem efektivnosti v podnikání se prosazuje tento  
funkce požaduje:**

- včasné a přesné zjištění plánované a předpokládané budoucí  
materiálové spotřeby
- neustálé analyzování a brát v potaz možný zdroj pro zajištění a uspokojení  
výše uvedených potřeb

- včasné a úplné provedení uzavřených smluv ve ekonomicky výhodných podmínkách, systematicky sledovat realizaci těchto dodávek, jednat o změnách potřeb (odchylky v dodávkách atp.)
- neustále analyzovat řídit stav zásob a zajistit co nejefektivnější využití
- zajistit efektivní fungování skladového hospodářství, manipulace a dopravy
- tvořit a odpovídat cími způsobem zlepšovat informační systém pro řízení procesů nákupu
- zabezpečení organizačního, metodického, personálního a technického rozvoje motýňáka řídicích procesů

#### **Vtržních podmínkách jen utné klásky úraz ve vztahu s okolím zejména:**

- neustálé dlouhodobé plánování budoucích potřeb materiálu, sledování tendencí a trendů v objemu a struktuře potřeb s ohledem na množství, hodnotovou, kvantitativní a kvalitativní stránku
- neustálá orientace na budoucí potenciální materiálové zdroje, jejich ekonomické parametry, dostupnost na uzemské a zahraničním trhu
- aktivní postoj na uzavírání a realizaci dlouhodobých a stabilních obchodních vztahů s dodavateli, zejména co se včasného vzájemného předávání informací týče
- dlouhodobou aktivní spolupráci s kvalitními produkty, jejich inovace, zdokonalení logistiky atp.

[5]

#### **Nákupní oddělení v organizační struktuře podniku**

Nejčastěji je nákupní oddělení součástí obchodně ekonomického nebo obchodního úseku. Ve velkých společnostech se uplatňuje forma nákupů jako samostatného úseku.

#### **Nákup – centralizace a decentralizace nákupu**

Vhodným zvolením resp. uplatněním centralizace nákupu lze úspěšně dosáhnout efektivního hospodaření se zásobami, lze dosáhnout snížení nákladů na režijní materiál ap. řináš do jistém i výhodpříjedení s dodavateli.

Nevýhodou centralizace nákupů je pak skutečnost, že proces je méně pružnější, např. řešení případných změn se často odráží ve vyšších nákladech (doprava, manipulace). Naopak decentralizací lze nabídnout účinnější systémové řešení a aplikaci změn.

[6]

## **Vztah nákupního oddělení ke statistickým vnitropodnikovým útvarům**

Nákupní oddělení je u stálých kontaktů s ostatními odděleními podniku jako marketing, vývojové oddělení resp. konstrukční oddělení, s odděleními technologie, výroby, finančním úsekem, oddělením prodeje, plánování výroby apod. Proto je nutné koordinace činnosti a aktivit nákupu. Nejsložitější (nejproblémovější) většinou bývá vztah nákupu a výroby neboť nákup musí vyžadovat velké množství informací, které mu umožní předstihnout požadavky výroby.

### **1.1.3 STRATEGIE NÁKUPU**

**Nákupní strategie má 4 základní fáze:**

1. průzkumná
2. analytická
3. predikční
4. projekční

**Skladba nákupní strategie (ze 4 základních částí):**

1. strategie dodavatelско-odvěratelských vztahů
2. strategie řízení zásob
3. strategie nákupu informačních systémů
4. materiálová strategie

### **1.1.4 CÍLE NÁKUPU**

Abyste stanovené cíle bylo možné realizovat, musíte formulovat tak, že splňují následující kritéria:

- cílová dimenze (cíle jeho obsah, rozsah, časové období, odpovědná osoba)
- cílová operativnost (měřitelnost, adekvátní oblast rozhodování)

**Mezinákupní cíle zpravidla zahrnují tyto:**

- uspokojit podnikové potřeby
- snížit náklady na řízení nakupovaného materiálu
- snížení rizik při nakupování
- zvýšení rychlosti

- zvýšení flexibility
- zvýšení úrovně kvality nákupu, nakupovaných dílů
- sledování nákupních cílů

### 1.1.5 ŘÍZENÍ ZÁSOB, NÁKUPNÍ LOGISTIKA

Mezi úkoly řízení zásob zahrnujeme operativní a strategické řízení zásob, optimalizační přístup při řízení zásob, nalezení vhodného objednávacího režimu, úroveň a objednávací množství.

Moderní přístup k řízení zásob:

- JIT (just in time)
- JIS (just in sequence – ŠKODA Auto a.s.)
- Push-Pull

Nákupní logistika zabezpečuje odpovídající lokální dostupnost potřebného materiálu v době potřebu a vyvážení nejmenšího nákladu a při optimální vázanosti prostoru v zásobách. Zabezpečuje meziobjektovou přepravu, ložné operace, přepravu silniční a po železnici, skladové a obalové hospodářství.

Plnění daných úkolů nákup je podmíněno řadou vztahů s jinými podnikovými útvary (výrobní úsek, úsek řízení výroby, financí, marketingu, logistiky, IT, účetnictví atp.).

Pracovníci všech oddělení nákupu i ostatních organizačních jednotek firmy s pravidelnými aktivními dodavatelskými kontakty mají v úmyslu řídit stranami zvláštní zodpovědnost. Pracovníci se zavazují, že nebudou využívat svojí profesní autoritu ke svému osobnímu prospěchu. Při jednání s dodavateli zásadně dodržují zásadu, že není smyslem zákonů a pravidla řádného jednání. Je třeba zabývat se všemi aktivitami, které by bránily férové a efektivní konkurenci. Informace v souvislosti s obchodními vztahy musejí být pravdivé a správné a nesmí sloužit k tomu, aby byl obchodní partner uveden v zmatek. Z toho plyne, že je zapotřebí odpovídajícímu způsobem zacházet s důvěrnými informacemi firmy a s důvěrnými informacemi konkurence nebo obchodního partnera. Všichni pracovníci nákupu musí zacházet se všemi informacemi, které v rámci svojí činnosti obdrží, důvěrně a aby se zabránilo jejich zneužití.

[6]

## 1.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NÁKUPU VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

### 1.2.1 ÚVOD

Během poslední doby neustále rostevýznam nákupů pro dosažení celkových cílů společnosti. Těmto nárokům odpovídá změna požadavků na výrobu, zejména v posledních letech byla přepracována organizační struktura společnosti. Způsobem řízení kompletního centrálního řízení bylo opuštěno a aplikoval se ve společnosti decentralizace. Tato decentralizace funkcí nákupů patří k jednomu z klíčových procesů.

Současné decentralizaci pokračuje nákup ředů spolupráce na mezinárodní úrovni se zahraničními společnostmi a firmami, aby tímto vytvořeny výhody plynoucí z využívání mezinárodní spolupráce se zahraničními pracovišti a z toho plynoucí aktivit zložených z globálních zdrojů.

Následující procesy v oblasti řízení nákupu popisují firmu, působící v oblasti vývoje a výroby systémů pro automobilový průmysl. Tématicky řeší fázi od vzniku výrobku po sériovou výrobu, tedy sériové se používá dotýká produktů resně celého procesu. Zároveň se zde popisuje oblast nákupu ve výrobních prostředcích.

*V porovnání se stavem organizační struktury řízení podniku v ČR se struktura významně změnila, změny struktury a procesů únicméně pokračují dále zkonstatovat, že jsou nevyhnutelně avlastně žádané.*

### 1.2.2 POPIS HISTORIE FIRMY

Hlavním charakterizujícím prvkem změny decentralizace nákupu, kdyby úvodně koncentrováné odpovědnosti a kompetence v této oblasti by soustředěny výhradně v mateřské závodu v Německu a z historických úvodů.

Popisovaná globální korporace zabývá výrobou úžných světelných zdrojů a elektronických komponentů pro automobilový průmysl již od konce 19. století. Pouze ve válečných obdobích, stejně jako ostatní průmyslové podniky, přeměňovala svoji výrobu na díly pro vojenský resp. letecký průmysl.

Se vzrůstající poptávkou po automobilech, počátkem 20. století, způsobem nározmachem sériové výroby a postupující automobilu pro širší veřejnost, musela společnost reagovat na poptávku a trvale rozhodla rozšířit svoji výrobní kapacitu. Nejednalo se pouze o expanzi v lokálním měřítku, nýbrž firma reagovala na vzestup výroby ve všech

průmyslových zemích. K masivní expanzi došlo samozřejmě v Německu, dále ve Španělsku, Rakousku, Švédsku a firmami i v Jižní Americe, kde vznikl automobilový průmysl s novým charakterem.

Mimo Evropy se společnost založila i v Spojených státech Amerických a v Mexiku, v Mexiku právem strategických úvodů, tyto úvody jsou nově výhodná pracovní síla a geografická poloha společnosti. Bylo tedy možné pokrýt americký kontinent svými výrobky.

Popád východní blok u firm pokračoval expanzí Evropy směrem na východ a založil v České Republice, stejně jako ostatní západní, zejména v německé, průmyslové podniky s novými závody. Původně byl zamýšlený závod vystavět a řídit čistě výrobní závod pro svého klíčového zákazníka.

Pobočka v ČR byla založena v roce 1992 jako sto procentní dcera německé společnosti. Strategickým rozhodnutím vedení společnosti v Německu bylo následovat svého významného zákazníka firmu VWA.G. do České republiky a založit zde závod na výrobu světelné techniky pro nové typy vozů výrobce ŠKODA Auto, a.s. Tento strategický cíl byl realizován v průběhu let 1992–1994, kdy byl vystavěn závod a zavedena výroba celého spektra výrobků pro jízdní kola značky ŠKODA. Jednalo se původně pouze o model FELICIA.

Úspěšné zvládnutí tohoto projektu bylo odrazovým můstkem pro získání dalších zakázek od zákazníků územího automobilového sektoru.

Výrobky z tohoto závodu lze najít ve všech automobilech značky Volkswagen, Ford, Jaguar, Land Rover, Renault, Audi, Nissan, Mitsubishi, Volvo, DAF, Scania a další.

Audity a certifikace od renomovaných organizací jsou považovány za samozřejmost a jsou chápány jako nedílná a nevyhnutelná nutnost, aby společnost dostala do okruhu firem jako strategického dodavatele automobilek.

V rámci podnikatelského sdružení českých závodů se sebou úzce spolupracují 3 firmy:

- výrobní závod
- vývojová společnost v č. m. řešení testování
- centrum sdílených služeb zahrnujících služby provozní a vedení společnosti jako nákup, prodej, marketing, IT servis, finance a HR služby

Od roku 2001 se česká pobočka podílela společně s mateřskou firmou stále v největším měrou na proces vývoje výrobků. Výsledkem posouzení schopností naší společnosti z hlediska vývoje výrobků bylo rozhodnutí o zásadní reorganizaci dílničího vývojového střediska v české pobočce na zřízení uceleného vývojového centra za účelem poskytnutí komplexního servisu současným i budoucím zákazníkům.

Nedílnou součástí bylo dále rozhodnutí, aby vybudované vývojové kapacity byly doplněny uceleným řetězcem vývojových služeb včetně komplexního řešení testování výrobků. Nejtaké bez zájmu, že kapacitní možnosti vývoje dovolují, aby naše společnost byla dodavatelem vývojového servisu výrobků úseku výroby společností v rámci globálního koncernu.

### **Historie společnosti v ČR:**

- 1992** - založení dceřinné společnosti v ČR
- 1994** - zahájení výroby
- 1995** - zahájení vývojového centra pro lokální výrobní pobočku
- 1997** - založení vývojové skupiny pro konstrukci výroby výrobních technologických zařízení
- 1998** - firma dosáhla počtu 500 zaměstnanců
- 1999** - první samostatné kompletní projekty technického centra  
- oddělení výroby od společnosti a zřízení samostatného právního subjektu v rámci pobočky
- 2000** - zahájení výroby speciální, velmi finančně náročné technologie na zpracování materiálu PC velmi čistou technologií (srovnatelná s CD výrobou)
- 2002** - kolaudace logistického centra za účasti logistického providera
- 2004** - vybudování a zahájení činnosti samostatného měřicího a testovacího centra
- 2007** - firma dosáhla počtu 1.000 zaměstnanců
- 2008** - koncernové rozhodnutí o vybudování autonomního technického vývojového centra pro celý globální koncern

[6]

Vývoj počtu zaměstnanců rostl geometrickou řadou, v době založení měla firma ca. 50 zaměstnanců celkem (D+THP profese). Největšího počtu zaměstnanců dosáhla v obchodním roce 2007/08, kdy dosáhla četmaximální úrovně 1.215 zaměstnanců.

V okamžiku, kdy mateřská firma zjistila, že v české malé mikrovýrobní firmě není možné realizovat výrobu v optimálních podmínkách, byly do českého závodu přesunuty výrobní aktivity (skutečnost již byla popsána výše v rámci úvodu), což se sebou samozřejmě nese snížená produktivita a kompletní proces nákupu (i výrobní fáze výroby). Až do tohoto okamžiku by i v továrně výrobní závod umístěn pouze operativní nákup zajišťující každodenní zásobování výrobních linek. Od tohoto momentu došlo k oddělení strategického nákupu od mateřské firmy a začal vývoj strategického resp. vývojového nákupu v celé firmě společnosti ČR. Stím pokročilá spolupráce mezi národní úrovní se zahraničními společnostmi aby bylo firmě vytvořeno výhody plynoucí ze stálého využívání mezinárodní kooperace se zahraničními pracovišti a z toho vyplývajících aktivit založených na globálních zdrojích.

### 1.2.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NÁKUPU

Organizace korporátního nákupu společnosti je decentralizovaná s cílem umožnit optimální provázání funkcí nákupu s obchodními procesy. Vedle vedení nákupu s centrálním nákupem má organizace nákup i více decentralizovaných oddělení nákupu, které jsou integrovány do příslušných výrobních oddělení.

Pro kompletní popis struktury je možné zmínit, že **centrální nákup** v mateřské firmě provádí nákupní činnost pro následující materiálové skupiny: Investiční majetek, potřeby dílen a kancelářské potřeby.

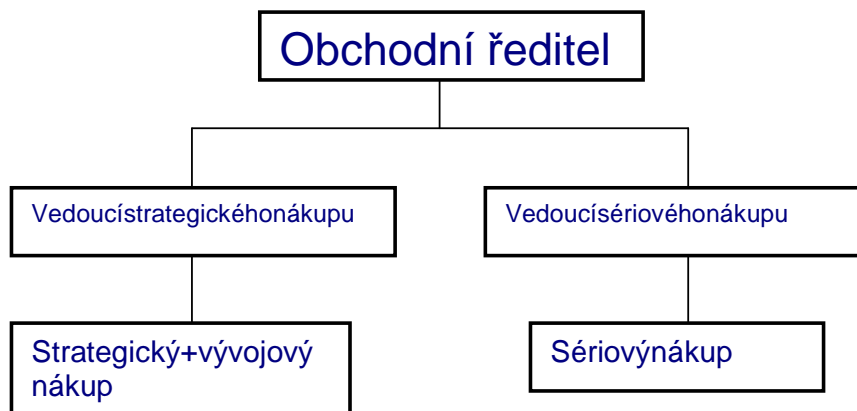
Dále centrální nákup zpracovává strategie, standardy, nástroje a metody pro nákupní činnosti a zodpovídá za to, že tyto procesy budou používány decentralizovanými odděleními nákupu.

**Decentralizovaná oddělení nákupu** jsou disciplinárně řízena jednotlivými divizemi společnosti. Přebírají odpovědnost za řízení dodavatele. Pro své řízení skupiny zboží je decentralizováno řízení managementu kvality. Odborně spadají pracovníci pod jednotlivé managementy kvality.

Zapojení pracovníků do strategického nákupu podporuje decentralizovaná oddělení nákupu proces vznik výroby a zaručují, že zájem o know-how nákupu budou zohledňovat již v rané fázi vývoje.



Současná organizační struktura nákupu v podniku ČR



### **Obchodní ředitel**

- podřízen generálnímu řediteli firmy, zodpovídá za ekonomické výsledky společnosti, zastavuje ekonomické cíle, je odpovědnostleži v marketingové oblasti a prodeji

### **Vedoucí strategického (v č. vývojového) nákupu**

- podřízen obchodnímu řediteli firmy, zodpovídá za plnění stanovených cílů v oblasti nákupu subkomponentů a strategických surovin pro výrobu z daného hlediska, za ekonomické ukazatele jako PPI (.....purchase index)
- zodpovídá za plánování objemu nákupu pro následující období
- zodpovídá za dodržování plánů nákupu
- kontroluje zavedení a realizaci úsporných opatření ve své řízené oblasti k zajištění snížení nákladů v oblasti nákupu
- kontroluje plnění cílů (kvalitativních a cenových) pro nové zakázky/ subkomponenty

### **Vedoucí sériového nákupu**

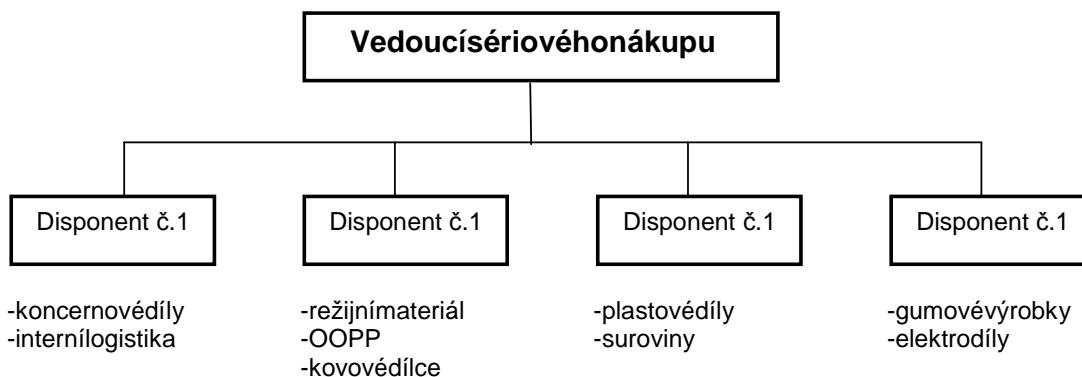
- podřízen obchodnímu řediteli firmy, zodpovídá za plnění stanovených cílů v nákupu subkomponentů a strategických surovin pro výrobu v oblasti celkové cenové hladiny a stanovování hlavních ekonomických ukazatelů
- vede své podřízené pracovníky
- motivuje, odměňuje

## Sériový nákup

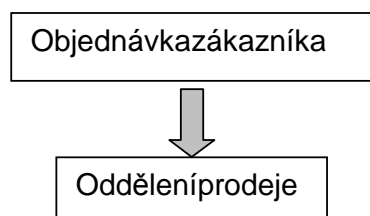
- jeden z hlavních úkolů je přesné objednávání subkomponentů pro výrobu dle firemního plánovacího software
- každodenní kontrola stavu zásob a aktualizace objednávek
- snižování stavu zásob zapoužití různých nástrojů
- optimální nastavení hladin bezpečnostních zásob pro pokrytí nadálých skutečností nebo pro pokrytí výkyvů poptávek zákazníků nebo interní výroby
- spolupráce s dodavateli v oblasti jejich dodatečných možností, tj. z. dodávky v časově požadovaném množství
- participující hodnocení dodavatelů, neboť mají k dispozici důležité údaje o plnění požadavků naší firmy – množství, termíny, kvalita
- kontrola celkového stavu zásob skladu
- řízení nepohyblivých zásob, jejich prodej, event. likvidace

Oddělení je nyní složeno ze 4 pracovníků, kteří římají jednotlivé komponenty rozděleny dle firemního zátahování komodit, základní členění:

1. pracovník – koncernové díly, nákup z mateřských firem, sesterských firem
2. pracovník – část režijního materiálu, hlavně OOPP, nákup kovových dílů specifických
3. pracovník – nákup výrobků tvářených z plastu, suroviny pro interní výrobu
4. pracovník – gumové dílce, elektrické komponenty

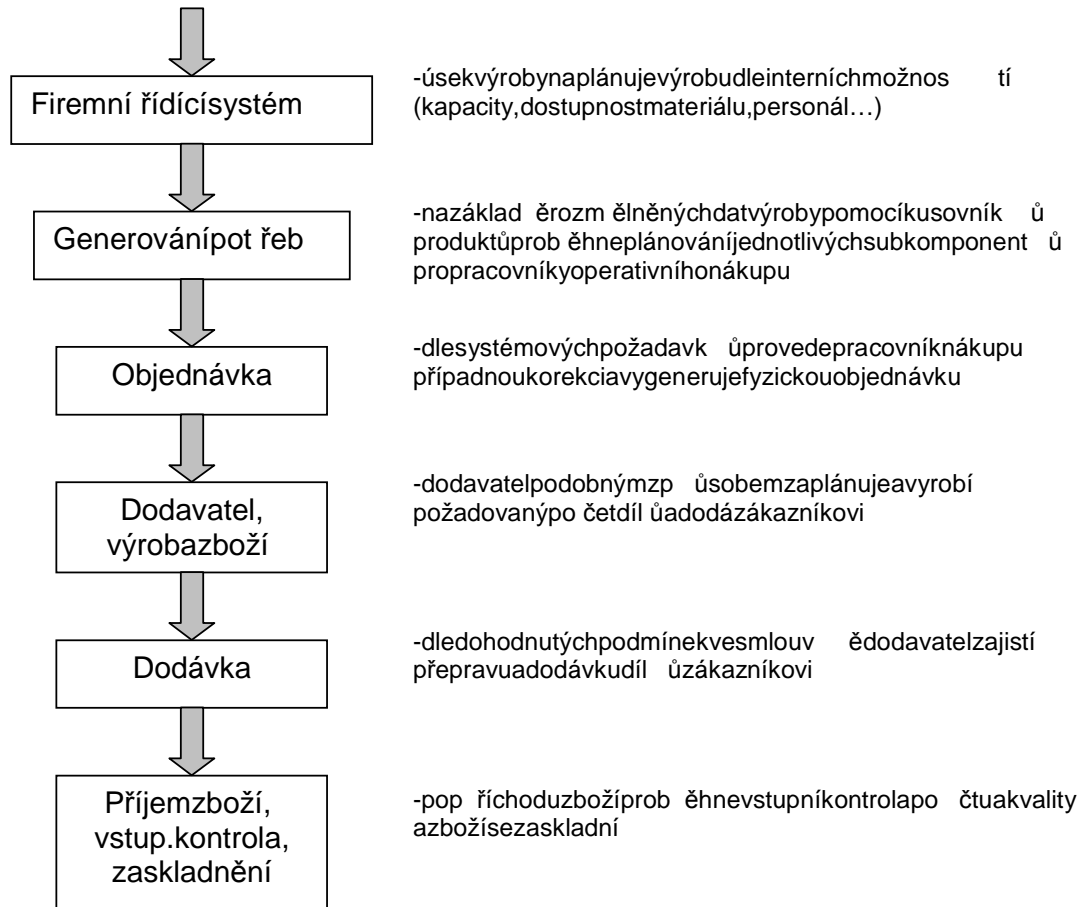


## Proces sériového nákupu



- zákazník sděluje své potřebné údaje o svých objednávkách zasílaných různou formou dodavateli (mail, fax, elektronicky...)

- prodejní oddělení provede kontrolu údajů a volní zákaznickou požadavky do firemního řídicího systému pro zpracování



### Strategický (resp. vývojový) nákup

- hlavní cíle pracovníků strategického nákupu je zajištění optimalizace cenových výrobků – poptávkové řízení
- cenová jednání s dodavateli nových výrobců
- řídí distribuci výrobků a dokumentaci dodavatelů, dále sledně kontroluje změny technické zralosti výrobku (Produktreifegrad)
- předkládá dodavatelům technické a kvalitativní požadavky firmám na daný výrobek
- je odpovědný za cenové smlouvy s dodavateli
- zajišťuje prototypové výrobky
- iniciuje objednávky pro řadu sériové výroby
- zajišťuje rozložení sériové výroby u dodavatele
- odpovídá za dodávkou subkomponentů v před sériové fázi do momentu uvolnění výrobku pro sériovou výrobu
- odpovídá za schvalovací proces dle zákaznických norem, pokud neuvedeno jinak pak dle mezinárodní normy VDA (pro německé)

- zákazníky), QS (pro zákazníky z amerického kontinentu/NAFTA region) nebo obecně podle požadavků ISO TS 16949
- je prostřednictvím komunikace mezi dodavateli a technikou
  - poschválení kvalitativního vzorku před ředávkou kompetence a odpovědnost za zajištění objednávek a dodávek pro sériovou výrobu pracovníkovi sériového nákupu
  - neustálé odpovídání rámcí skupiny svých dílů z jejich bezproblémové dodávky do firmy cizí kvality a centý čísel dokonce jejich výroby
  - v případě kvalitativních nebo cenových potíží jedná s dodavatelem
  - jedná s dodavateli o případných technických nebo ekonomických zlepšeních s cílem snížit nákladovost
  - pracuje s dodavatelem, rozvíjí spolupráci s dodavateli na strategické úrovni
  - ukončuje spolupráci s neperspektivními dodavateli
  - dodržuje pracovní postupy dle lokálních firemních měřnic vycházejících z koncernových, avšak upravené pro místní podmínky resp. legislativu

Oddělení se sestává z 5 členů. 4 členové mají mezi sebou rozdělené skupiny výrobků dle jejich materiálového členění, podobně jako jejich kolegové z operativního nákupu.

Všichni členové pracují na několika projektech současně.

1 člen této skupiny zodpovídá za termínovou koordinaci nejen poptávkového řízení, ale všech aktivit v rámci vývoje daného výrobku. Komunikuje s korporátním nákupem mateřské firmy, reportuje výsledky, které zároveň ředí kládá svému vedoucímu a vedoucímu projektu pro schválení všech podmínek pro udelení zakázky dodavateli.

### **Koncernový/korporátní nákup**

Úlohou korporátního nákupu v mateřské firmě je analýza dat nákupu, vyhodnocování indexu efektivit nákupu a porovnávání se stanovenými cíli.

Zpracovává strategii, řídí využití standardních zdrojů výroby dílů a odpovídá za to, že tyto zdroje budou využívány v maximální možné míře s cílem ušetřit náklady.

### **Strategický vs. vývojový nákup**

Strategický i vývojový nákup spadají stejnoúrovňově pod úkol nákupu. Zatímco základem práce pracovníka strategického nákupu je orientace na nákupní trh, pracovníci vývojového nákupu se daleko více orientují na vývoj.

### **Strategický nákup**

Intenzivně spolupracuje s dodavatelem od momentu, kdy nabídnou do fáze sériové výroby. Zásadní úlohou je zdesmluvnit zajištění dodavatelského vztahu, snížení nákladů na

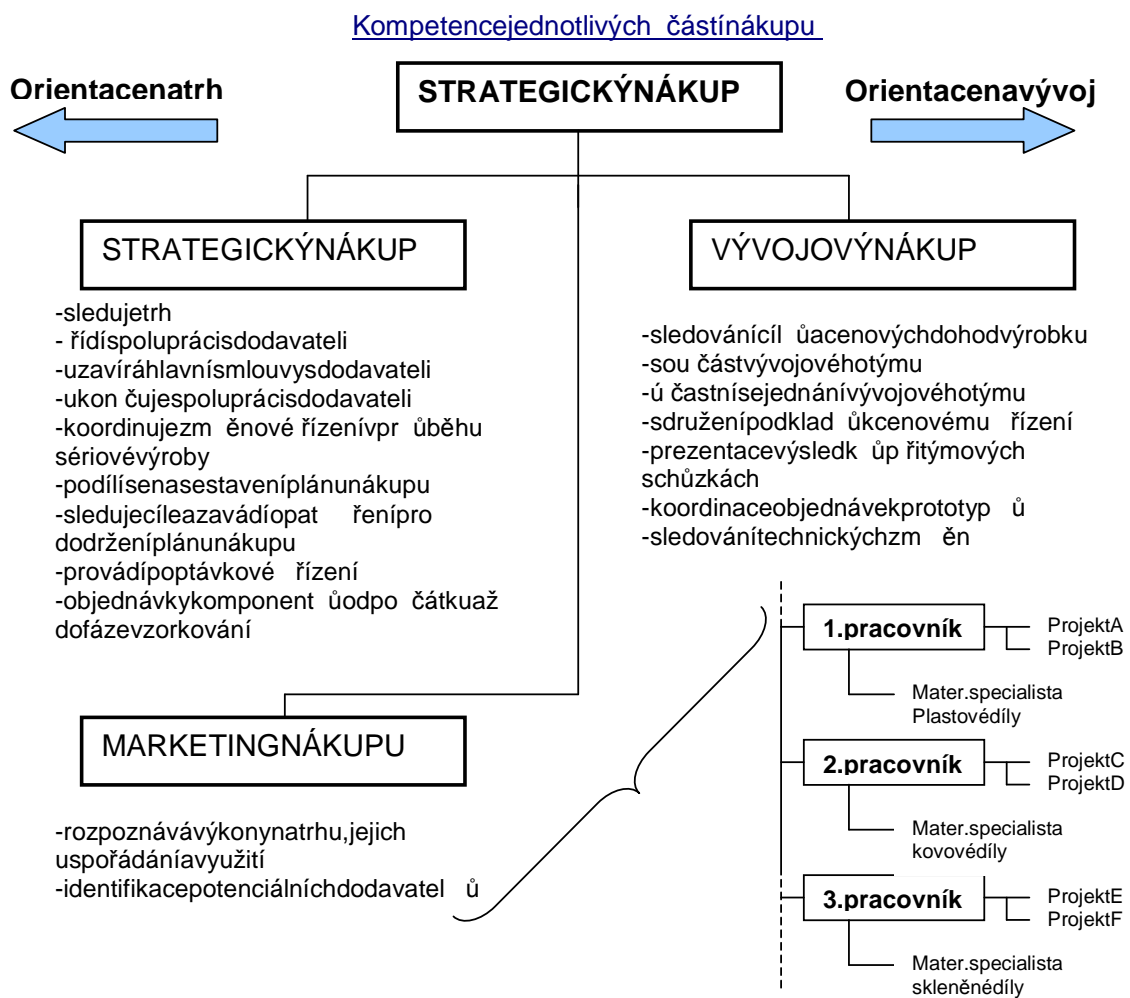
pořízení materiálů a díky vhodným dodavatelům základně zvyšování kvality dodávaných dílů a zároveň snížení komplexnosti vzájemné dodavatelско-odvětvové spolupráce.

## Vývojový nákup

Hlavní úkoly vývojového nákupu je provádění procesu spolupráce s výrobními odděleními v průběhu vývojové fáze prostřednictvím oddělení nákupu s dodavatelem a zároveň vztahů s zákazníky, již od momentu vytvoření nabídky zákazníkovi.

Vývojový tým je podporován členy vhodných dodavatelů do procesu vývoje výroby v rámci projektu.

Vývojový nákup primárně odpovídá za dodržení zadaných cílových nákladů s cílem dodržet požadovanou ziskovost. V případě, že se tak nestane, je nákup podpořený za implementaci takových opatření, aby cíl dosažen bylo. Snaží se dávat vývojovému týmu zpětnou vazbu o možnosti použití již existujících dílů, čímž se sníží náklady. Dále už vývojovému týmu nabídnout alternativní technologie od svých dodavatelů.



### **Práce s firmním softwarem**

V kmenových datech firmního počítačového systému řízení výroby jsou upraveny příslušné údaje, které pak řídí a zajišťují odpovídající daný díl jednotlivým členům nákupu a uživateli strategického nákupu.

Oddělení řízení zakázek, které jsou částí výrobního úseku odpovídá začasné plánování výroby kompletně podle potřeb zákazníka s ohledem na možnosti výroby. Dále tyto potřebují detailněji plánovat pomocí firmního software tak, aby bylo možné pro nákup odpovídajícím způsobem plánovat dodávky subkomponent od svých dodavatelů.

### **1.2.4 POPTÁVKOVÉ ŘÍZENÍ**

Velmi podstatným úkolem pracovníka strategického nákupu je vedení poptávkového řízení v oblasti výroby úspadajících dojemů v řetězovém nákupu materiálů.

Pracovníci, kromě toho, že jsou organizací podřízeni vedoucím strategického nákupu, jsou metodicky řízeni jinými pracovníky podniku a to hlavně ve vývojové fázi výroby.

Podstatnou část úkolů ustanovuje vedoucí projektu, stanovuje tyto cíle:

- ekonomické - maximální cena výrobku od dodavatele
- kvalitativní - použití normy, výkresová dokumentace
- termínové - dodržení termínu dodávek vzorků, před sériových dělů, schvalovací proces, náběh sériové výroby

Pracovníci strategického nákupu jsou zapojeni do aktivit průběhu vývoje výrobku ve fázi, kdy jsou přesně specifikované podmínky pro daný výrobek, pro který se má najít vhodný dodavatel.

Podklady, které pracovník z vývojové hotýmu dostává jsou:

- výkresová dokumentace
- kvalitativní požadavky, které nejsou uvedeny výtvarně

Jakmile jsou pracovníci předány tyto podklady, iniciuje se poptávkové řízení, které je popsáno podnikovou směrnicí NAP-108.

Tzn., že pracovník dříve připraveného formuláře vyplní důležité obchodní informace (jako číslo označení výrobku, číslo výkresu, technická úroveň dílu a výkres, jméno dílce, název nadřazeného výrobku do kterého je poptáván subkomponent vstoupuje, za částek sériové výroby výrobku, doba jeho trvání a předpokládané roční odběrové množství), dále pak požadavky pracovníků kvality z vývojové sféry a sériové výroby, specifikuje se i

balení, základní požadavky, které firma má na p ř. rozměry, použité materiály na balení apod.

**SPOLEČNOST, s.r.o.**  
 Adresa: A. Raymond s.r.o.  
 p. Tomáš Karafiát  
 Tel.: 483 358 143  
 Fax: 483 358 743  
 E-mail: tomas.karafiata@araymond.cz

Výzývá: Miroslav Benda  
 Tel.:  
 Fax:  
 E-mail:  
 Dne:

**Poptávka 42-090203-11**

Vážený dodavateli,  
 Tímto Vás žádáme o vypracování a předložení cenové nabídky na níže specifikovaný díl:

Kód dílu		Balici množství	--- vyplní dodavatel ---
Výkres		Dodatečná	--- vyplní dodavatel ---
Název součásti		INCOTERMS	--- vyplní dodavatel ---
Projekt		Cena za materiál	--- vyplní dodavatel ---
SOP - EOP		Cena za práci	--- vyplní dodavatel ---
		Cena balení	--- vyplní dodavatel ---
Roční spotřeba		Cena dopravy	--- vyplní dodavatel ---
		Cena celkem	--- vyplní dodavatel ---

**Specifikace nástroje:**

š x v x h	váha	Počet kavit	Pracovní cyklus

**Kapacitní potvrzení:**  
 Dodavatel tímto potvrzuje dostatek kapacit na výrobu dílu ANO / NE

**Speciální požadavky:**  
 (Číslo výrobní úseky):

**Specifikace obalových prostředků:**

Balení	Bal. jedn.	Proložky	Dílce jednotlivé	Každý dílec jednotlivě do
paleta	Typ boxu		Ano / Ne	PE saček / jiné....

**Přílohy:**  
 - výkresová dokumentace

Děkujeme a zůstáváme s přátelským pozdravem  
 Miroslav Benda

Datum, razítko, podpis

Potvrzení dodavatele  
 Datum, razítko, podpis

**LOGO společnosti**

XXXXXXXXXXXX  
 XXXXXXXXXXXX  
 XXXXXXXXXXXX

**Telefon:**  
 XXXXXXXXXXXX  
 XXXXXXXXXXXX  
 XXXXXXXXXXXX

**Fax:**  
 XXXXXXXXXXXX  
 XXXXXXXXXXXX  
 XXXXXXXXXXXX

**DIČ:**  
 XXXXXXXXXXXX

**Bankovní spojení:**  
 XXXXXXXXXXXX

*-Poptávka je adresovaná dodavateli na obchodní oddělení, kde řípak odpovídá i za distribuci podkladů na jejich interní úseky*

*-my, jako zákazník, specifikujeme základní data k dílcům (název, počet/rok, SOP-EOP, atd...)*

*-pokud výrobě dluží potřebu hotovosti nástroj, pak se specifikují tyto data*

*-specifikace balení*

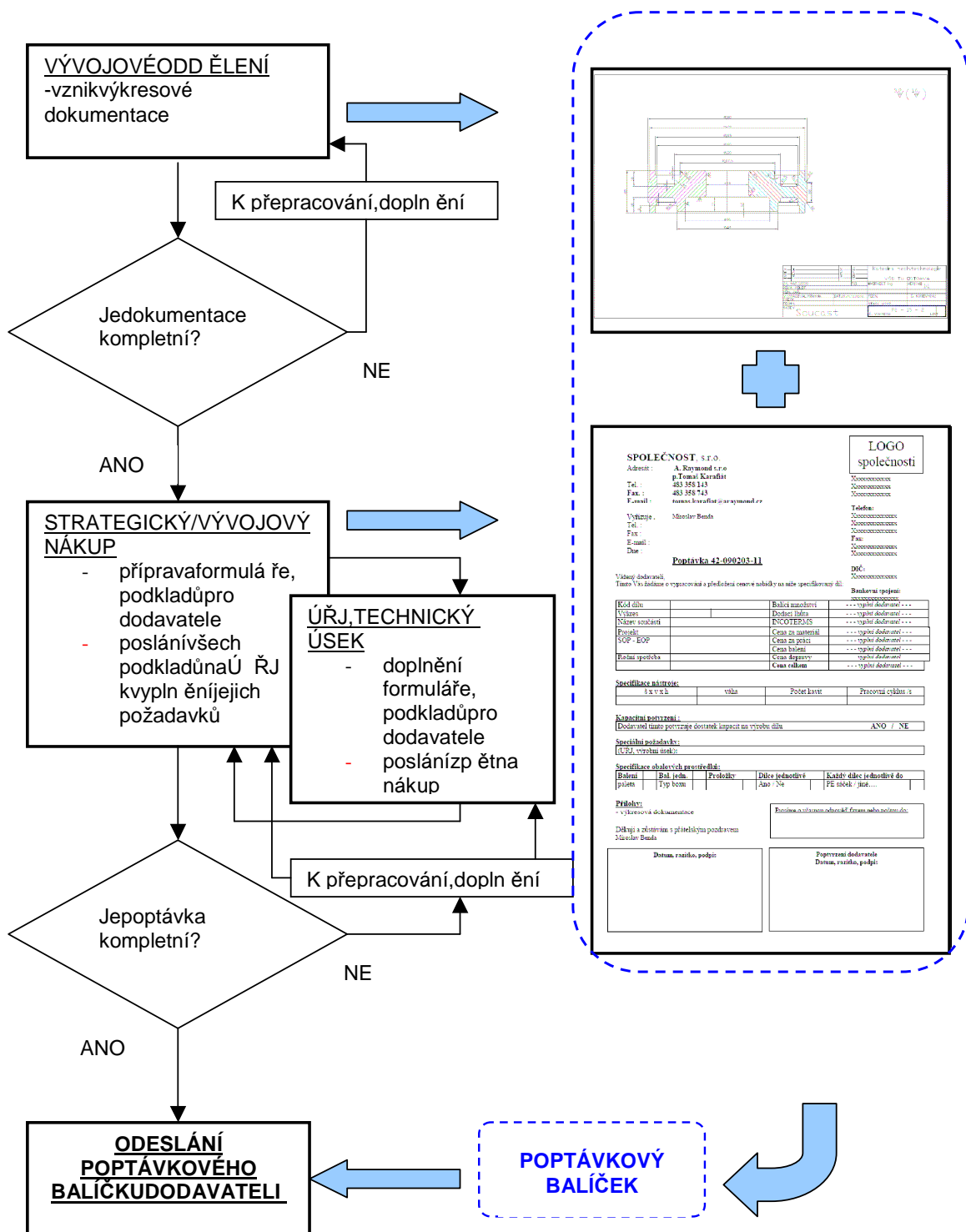
*-přílohy (výkresová dokumentace, kusovníky,...)*

*-naše potvrzení správnosti dat*

Spolu s dokumenty z vývojové hotýmu zasílám nákupní poptávku vybalíček dodavateli s termínem devězdání nabídky.

Výběr dodavatele závisí na zkušenosti pracovníků nákupu s dodavateli se kterými pracuje, dle množství požadavků na nového dodavatele, který nabízí buď cenovou nebo technologickou výhodu, která by vykonala činné důsledky mohla přinést významný finanční efekt pro firmu jako odběratele. Stávající dodavatele, kteří jsou součástí poptávkového řízení patří mezi zeta blované dodavatele lokální společnosti a odpovídá nákupčí má přehled o nich v rámci cíj musv řetěném materiálové skupiny.

## SBĚR DAT V PROCESU OPTÁVKOVÉHO ŘÍZENÍ





Jakmile jsou nabídky od dodavatelů, kteří říkají, že nabídnou ceny, odevzdány pracovníkovi nákupu, proběhne cenové srovnání. Pro cenové srovnání se provede analýza za pomoci MS Excel programu, který na základě nabídnutých cen provede kalkulaci nákladů na celou dobu životnosti projektu.

Dle zkušeností cenové úrovně se pokračuje v cenových jednáních s vybranými dodavateli, dokud se nepodaří dosáhnout nejlepších cen (interní cíle musí být též brány v potaz).

Vyjednání cen je pak s cílem vést k cíli projektu, který cenou započítá do kalkulace výrobku.

Dodavatel je informován o výsledku cenového řízení a v případě výběru obdrží cenové smlouvy pro jeho potvrzení. Následně posílá smlouvy do státního dlouhodobého časového předstihu seposílají objednávky (objednávky) pro řadu sériové a sériové fázi.

Jakmile se blíží termín dokončení nástroje do termínového plánu dílu, který samozřejmě musí odpovídat termínovému plánu celého výrobku, žádá se o předložení testovacích protokolů a všech výsledků požadovaných zkoušek, které dodavatel nadílá pro ověření. Pracovníci kvality provedou uvolnění výrobku pro sériovou výrobu, pokud dříve všem požadavkům a parametrům vyhovuje a krycí list předává zpět pracovníkovi nákupu. Ten pak informuje dodavatele o výsledku schvalovacího procesu a v případě schválení pak předává odpověď na otázku, zda kupování kolegoviz operativního nákupu.

Je samozřejmě možné, že z jakýchkoli důvodů, ať už technických nebo jiných, nastanou problémy s výrobkem ve fázi, kdy se sériová výroba není možné provést validaci výrobku standardní požadavky z pohledu výroby, pak pracovník strategického nákupu žádá o povolení odchýlení sériové hostav a dle situace podrobit analýze, zda je na dostatečné úrovni, aby je bylo možné použít pro výrobu. Jakmile se musí definovat opatření k nápravě termínů řádné validace.

## 1.2.5 KVALITA VNÁKUPU

Kromě specifických požadavků vztahujících se na výrobek, jsou od dodavatele kladeny i současně požadavky na procesní způsob výroby. Dodavatel musí prokázat znalosti a požadavky na normy a jejich úroveň, která se aplikuje v provozu. Standardně jsou vyžadovány certifikáty:

- ISO 9001:2000 – obecné požadavky na procesy v podniku

- ISO/TS16949:2002 – jsou výhodou, pokud dodavatel již touto certifikací prošel a certifikát dosáhl. Jedná se o požadavky na dodavatele specifické pro oblast výroby pro automobilový průmysl.
- DIN EN ISO 14001 – systém životního prostředí

Mimovýše uvedené certifikáty je pod dodavatelích požadováno, aby minimálně aplikovali ve svých procesech požadavky vyplývající z norem QS 9000 (preferují americké společnosti jako koncern GENERAL MOTORS) nebo VDA 6.1 pro ferované výrobky z Německa.

## 1.2.6 POTENCIÁLNÍ DODAVATELÉ

K identifikaci resp. rozpoznání potenciálního dodavatele pro společnost pracovníci strategického nákupu spolupracují už z mezinárodními odděleními nákupu, vývojovými týmy. K identifikaci využívají dostupné prostředky jako Internet, odborné časopisy, publikace apod. a pravidelně navštěvují příslušné odborné veletrhy.

Mezi hlavní parametry, dle kterých jsou dodavatelé posuzováni jsou:

- schopnost pružné reakce
- dodržení termínů a dané potřeby
- aplikace Ship-to-stock (STS), KANBAN jako nástroje k optimalizaci skladových zásob
- technická pomoc a poradenství jež mohou nabídnout
- uznání společnosti jako zákazníka
- akceptace zavedení do praxe interní zákaznické normy a zajištění jakosti
- aplikace EMS nebo pro zajištění ochrany životního prostředí
- použití výrobních postupů a materiálů ušetřících životní prostředí

Uvolnění nového dodavatele a jeho zařazení do skupiny stávajících dodavatelů provádí pracovník strategického nákupu spolu s pracovníkem kvality.

Zpravidla je třeba pravidelně uvolňovat dodavatele provést audit dodavatele a kontrolu procesů/systému.

## 1.2.7. ANALÝZA NÁKUPNÍHO TRHU, IDENTIFIKACE NOVÝCH TECHNOLOGIÍ

### 1.2.7.1 Analýza nákupního trhu

Pravidelně, v čtšinou jednou za rok, provede pracovník nákupu pro danou oblast výrobků analýzu nákupního trhu s cílem zjistit sepe řede vším na:

- aktuální situaci a vývoj sepe ředím žse u b íraj í firemn í pot řeby
- nově nabízející
- strukturu a sou časných dodavatel ů
- profily dodavatel ů
- podíl y jednotlivých dodavatel ů na trhu dané oblasti výrobku
- obrátse pole čností, je ho podíl na celkovém obrátu
- hodnocení dodavatele

### 1.2.7.2 Identifikace nových technologií

Jedním z úkol ů strategického nákupu č í je sledování a analýza stavu nákupního trhu s cílem identifikovat nové technologické trendy.

Porozpoznání nových trend ů informuje ostatní útvar y sepe ř čností a sepe ř čnými vyhodnotí, zda jsou nové identifikované technologie pro sepe ř čnost využitelné.

## 1.2.8. ROZD ĚLENÍ DODAVATEL Ů

Dodavatelé jsou ozt řídění dle více parametr ů do několika základních skupin. Jednotlivé skupiny mají jinou d ůležitost v rámci této hierarchie a to:

- hlavní /strategi č t í dodavatelé
- standardní dodavatelé
- dodavatelé bez další budoucí spolupráce

Kritérii pro celkové zát řídění je mnoho, například:

- zda je dodavatel schopn nabídnout spolupráci nebo se podílet na vývojových aktivitách
- nabídka know-how
- podíl na sepe ř čnosti na celkovém obrátu dodavatele
- dohody o kvalit ě, dosažené výsledky
- akceptace podmínek zákazníka

- schopnost datového propojení
- testovací základna

**Hlavní/strategický dodavatel** – jetakový, který splňuje většinu z výše uvedených podmínek a je top preferovaný dodavatel pro nová zadání. Může být specialistou v oboru, poskytuje poradenství, nabízí specifické know-how

**Standardní dodavatelé** – dodavatel poskytující servis zákazníkovi na standardní úrovni, je schopen bez nabídky podpořit vývojové fáze bezvadně podporovat zákazníka v sériové výrobě

**Dodavatelé bez další budoucí spolupráce** – dodavatel této kategorie není schopen nebo ochoten pokračovat ve spolupráci nebo nesplňuje některé z základních požadavků, většinou se jedná o dlouhodobé kvalitativní problémy dodávek materiálu

## 1.2.9. HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Aby bylo možné provést pravidelně aktualizovat záznamy řízení dodavatelů dle výše uvedených skupin, je nutné jejich výkony monitorovat a pravidelně hodnotit. Frekvence hodnocení je 1x měsíčně až ročně, dle důležitosti dodavatele, 1x ročně je však nutné minimum. Dodavatel dostane zpětnou vazbu o jeho výkonu a jedná o možnost se k tomu vyhodnotit a vyjádřit, ale účelem je, aby postavil na základě hodnocení plán nápravných opatření a tyto opatření předložil zákazníkovi. Zákazník pak monitoruje, zda se plán dodržuje.

## 1.2.10. NÁKUP NEVÝROBNÍCH PROSTŘEDKŮ

Nevýrobními prostředky myslíme seznam nebo soubor zboží, kterým nemůžeme vstupovat do výroby, ale jsou nedílnou součástí průběhu výroby. Tyto výrobky se dělí:

- a. režijní materiál (osobní ochranné pracovní pomůcky)
- b. chemický materiál
- c. kancelářské potřeby
- d. náhradní díly strojového parku
- e. nářadí pro zařízení a provoz údržby
- f. čistící a hygienické prostředky

Dalšími produkty, komoditami a oblastmi, kterými se nákup může zabývat, ale které jsou z jeho řízení vyčleněny jsou:

- g. společnost zajišťující stravování
- h. údržba budov, opravy, údržba ploch firmy (travná teréna, plochy, parkoviště)
- i. výstavba (budov, park. ploch atd.)
- j. nákup energií
- k. IT služby, výrobky

Všechny tyto aktivity jsou v kompetencích pracovníků společnosti, kteří řízení nespadají do obchodního oddělení. Přesto směřnicenákup musí být používán všemi organizačními jednotkami, které také provádějí nákupní činnost, a tedy nespadají přímo do nákupní komponenty, právě jako stavební činnosti, IT atd.

## 2. POSOUZENÍ SOUČASNÉHO STAVU

### 2.2.1 + 2.2.2 ÚVOD A HISTORIE FIRMY

-----bezhodnocení-----

### 2.2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NÁKUPU

V současné struktuře spadají úseky strategického a sériového nákupu do obchodního ředitelství a jsou. Obě nákupy však provádějí rozdílné činnosti, zejména pak současné sériový nákup se soustředí na plnění požadavků výroby, pokrývá jejich potřebu a nákupovaných dílech požadovaném množství a v požadovaném termínu na základě potřeb oddělení plánování zakázek. Protože se tedy zabývají téměř výlučně logistikou, ani je nejsou časový název zcela odpovídá.

Pro informaci vedení firmy = GŘ jde o další osobu (obchodního ředitele), touto samou cestou lze zjistit, co znamená určitá položka v toku informací.

Strategický nákup zahrnuje dvě pododdělení:

- vývojový nákup
- strategický nákup

V poměrně velké společnosti, jako je tato, s obrátem v jednotkách miliard Kč a spočtem nakupovaných dílů kolem 1.500 s aktivních položek, je objem práce v oblasti vývoje a následné sériové výroby značný. Na strategického nákupu číká soukladení vysokých nároků na odbornou znalost v oblasti. Nákupčísemusívýborněorientovatvtechnických záležitostech v oblasti vývoje, aby byl schopen posoudit náročnost výroby řízených jednáních, musí znát proces vývoje výrobků a veškeré spojitosti s navázáním

dodavatelско-odběratelského vztahu. Dále musíme přehled dostupných technologií návrhu, udržet dodavatele základnu a rozvíjet spolupráci s dodavateli. Dále má v kompetenci změnová řízení nakupovaných komponentů v sériové výrobě, v případě problémů s dodávkami činností potíže s dodavateli a výběr odpovědnosti za dodávky do firmy, když dříve již v kompetenci současně s sériovým nákupem, zčásti se tedy neustále zabývá činnostmi, které spadají do oblasti sériové výroby a z časových důvodů nelze koordinovat obě oblasti (vývoje a série) v požadovaném rozsahu v požadovaném čase.

## 2.2.4 POPTÁVKOVÉ ŘÍZENÍ

V současné době je v každé výrobní společnosti umístěn lokální vývojový nákup sabsencí řízení napojený na vývojový tým. Proto jsou aktivity vývojového nákupu duplikovány v místě vývoje a dané výrobní společnosti je žbuden o vyvíjený produkt vyrábět v sériové výrobě. Z toho topohleduje o neefektivní proces. Nejsou přesně definovány kompetence obou nákupčích ve vývojové fázi, dochází k chybám z důvodu špatné komunikace (mezinárodní týmy), některé aktivity se neplní vůbec, chybí jasné stanovení pravidla.

V současné mezinárodně řízených projektech dochází k zásadní neshodě týkající se výběru dodavatele.

Ikdyž bylo řečeno, že zde chybí přesně stanovený moment, kdy zadaný díl nese odpovědnost pracovník vývojového nákupu výrobní společnosti, většinou jsou aktivity rozděleny následovně:

- vývojový nákup v místě vývoje:

- Iniciuje poptávkové řízení u dodavatelů z pyramidy „world-wide“ dodavatelů
- Analyzuje nabídky
- Navrhuje společně s projektem nákupčími výrobního závodu budoucího dodavatele

- vývojový nákup v místě následné sériové výroby

- Řídí poptávkové řízení u lokálních dodavatelů
- Spolupracuje s kolegy z vývojové společnosti
- Pood souhlasí s dodavatelem a zasílá rámcovou smlouvu
- Zakládá objednávky pro sériovou výrobu

Sběr dat a poptávkový balíček jsou v současné době v sobě zahrnující kreslovou dokumentaci a poptávkový formulář vešmizákladními údaji z oblasti komerční, technické a

kvalitářské. Než řídka se stává, že kvůli listu číselnému popisujícímu, hlavně z pohledu kvality, později ve výrobě vzniknou dodatečné požadavky na řízení jakosti. Dle normy VDA 6.2 a iQS 9000, se při optimalizaci řízení zásilky dodavatel dává další formulář, který požaduje provádění dalších aktivit v procesu nabídky a před sériovou fází. Formulář obsahuje každý dodavatel účastníci se v běhu řízení.

Výběrové řízení, analýza dat – srovnání cenových nabídek je prováděno pomocí MS Excel ve neunifikovaném formátu a výsledky ekonomické je ředloženo vedoucím projektu ke schválení. Oficiálně tedy nemají šanci ostatní jednotky (kalkulační výpočty, OŘJ, technický útvar) se k nominaci vyjádřit resp. oficiálně vyjádřit svůj nesouhlas.

## 2.2.6–2.2.9 DODAVATELÉ

Nyní, kdy již jsou dodavatelé členěni do základních skupin (strategický, standardní event. bez další spolupráce) je možno rozšířovat počet dodavatelů v rámci materiálové skupiny bez významnějších homezení, musí se však brát v potaz požadavky uvedené v odstavci 1.2.5 a 1.2.6. Takový postup neumožňuje strategicky rozvíjet spolupráci s vybranými dodavateli a stimuluje je k lepším výsledkům, že společností u nich navýší podíl na obrátu.

Vstupní kontrola je součástí řetězce procesu uvnitř nákupu. Toto oddělení provádí technickou kontrolu zboží (kontrola množství a typu zboží v porovnání s objednávkou v EPR systému provádí pracovníci řízení zboží v skladu). Vstupní kontrola je zřazena jako předchozí krok řed zásilkou do skladu firmy. V současné době se provádí kontrola veškerého přijímaného materiálu.

## 2.2.10 DODAVATELÉ NEVÝROBNÍCH PROSTŘEDKŮ

Nákup režijního materiálu nepřímo vstupujícího do výroby (OOPP), nákup energií, nákup náhradních součástí výrobní technologie a zařízení a ostatních komodit popsanych v bodě 1.2.10 se provádí mimo oblast nákupu. Nevýhodou tedy je skutečnost, že do těchto nákupních procesů nejsou vneseny zkušenosti a know-how nákupu.

### 3. NÁVRH ŘEŠENÍ

**V rámci racionalizace procesu navázání dodavatelско - odběratelského vztahu ve vývojové fázi jeho optimalizace v sériové fázi navrhuji provést následující opatření resp. zlepšení v organizační struktuře a souvisejících procesech:**

- 3.1. **ZMĚNA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY** → ROZDĚLENÍ STRATEGICKÉHO NÁKUPU NA DVOE SAMOSTATNÉ ODDĚLENÍ VÝVOJOVÉHO A STRATEGICKÉHO NÁKUPU - hlavní výhoda, že každý se specializuje a pohybuje v jeho úzké oblasti, např. projekt. nákup má dodavatele připraveného a na určených sériových čílech
- 3.2. **OPTIMALIZACE NAVÁZÁNÍ DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉHO VZTAHU = OPTIMALIZACE POPTÁVKOVÉHO ŘÍZENÍ** → ZMĚNA POSTUPU OPT. ŘÍZENÍ, ZMĚNA VYHODNOCENÍ, NAVÁZÁNÍ SMLUV
- 3.3. **VYUŽITÍ E-NÁSTROJŮ V NÁKUPU** → POPTÁVKOVÉ ŘÍZENÍ, ZASOBOVÁNÍ V SÉRIOVÉ FÁZI
- 3.4. **ZMĚNOVÁ ŘÍZENÍ TECHNICKÉ DOKUMENTACE**
- 3.5. **VZNIK KOMODITNÍCH SPECIALISTŮ** Útvar COMMODITY MANAGERS
- 3.6. **MOŽNÉ ZALOŽENÍ SAMOSTATNÉHO ODDĚLENÍ NÁKUPU PRO NEVÝROBNÍ MATERIÁL, VSTUPNÍ KONTROLA**

Výše uvedená návrhy řešení jsou dlouhodobě cíle optimalizace procesu nákupu. Zároveň je nutné se zabývat i krátkodobým řešením pro efektivní řízení v době hospodářské recese, proto je zde uvedeno několik krátkodobých cílů:

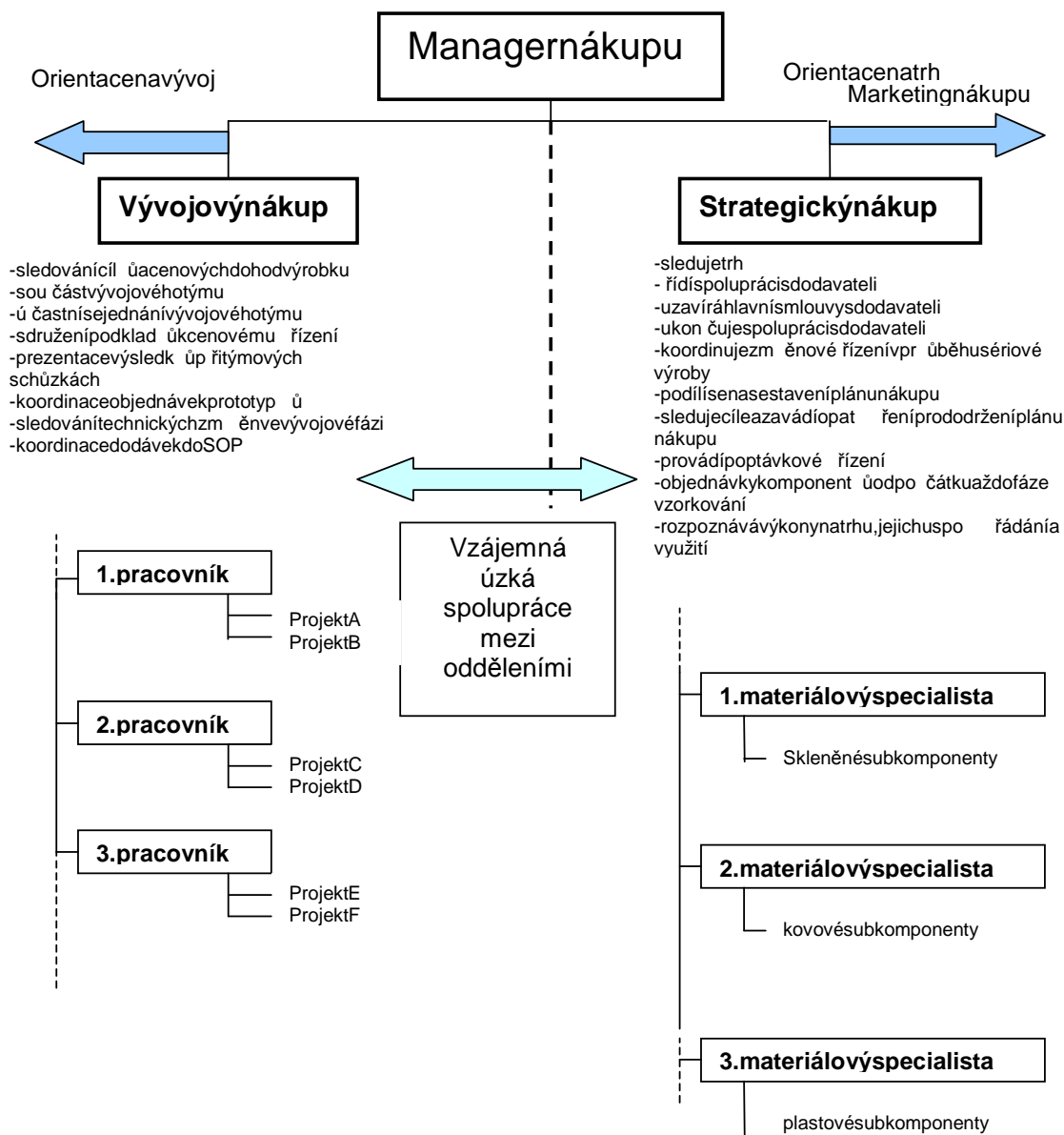
- 3.7. **KRÁTKODOBÉ CÍLE PRO OPTIMALIZACI V DOBĚ HOSPODÁŘSKÉ RECESY**

#### 3.1. ZMĚNA STRUKTURY NÁKUPU, ZMĚNA HIERARCHIE

V předchozím stavu pracovník nákupu spadl stejnoměrně do strategického i vývojového nákupu, což se bohužel nevyhovělo smyslu, že pracovník musí orientovat v široké oblasti nákupu, má na starost i komunikaci a odpovědnost za proces nákupu ve vývojové oblasti, tak i celou problematiku strategického nákupu, což je rozvoj a výchova dodavatelů, uzavírání smluv a optimalizace procesu nákupu v sériové fázi. Útvary nákupů již nebudou spadat jako podútvary do obchodního oddělení, ale dojde



kvůli vytvoření samostatného útvaru nákupu. Z tohoto návrhu vychází níže uvedené schéma/struktura:

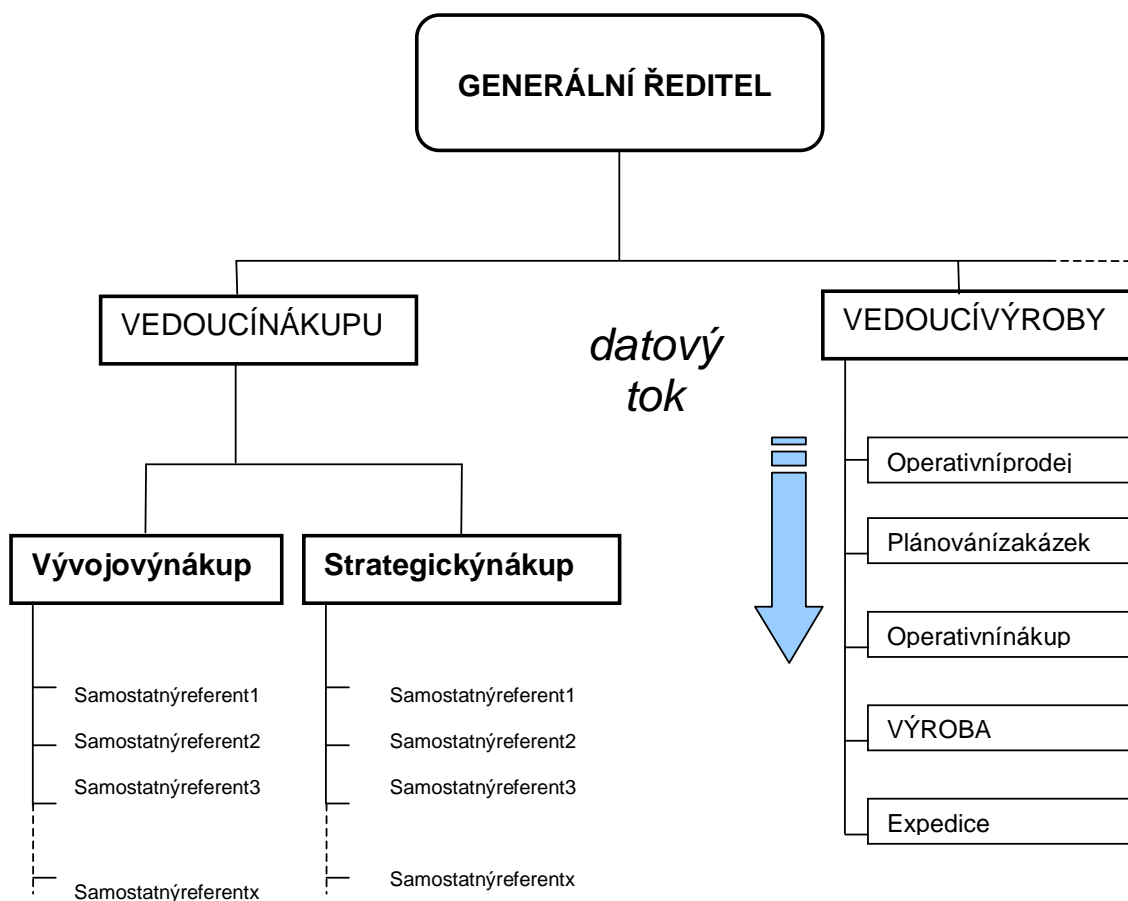


Vedoucí nákupu (managernákup) reportuje a spadá pod generálního ředitele firmy. Vedoucí nákupu řídí své oddělení v oblasti vývojového a strategického nákupu. Vedle změn strategického nákupu dojde ke změně sériového nákupu. Doposud nebyly přesně vymezeny odpovědnosti obou oddělení v sériové výrobě (OtD). Dojde k oddělení sériového nákupu z této struktury, k jehož řídění se jmenuje na operativní, neboť se jedná o oblast logistiky. Vychází se z skutečnosti, že nejduležitější činností operativního nákupu je časné zajištění potřeb pro interní výrobu. Operativní nákup má nastavené vše, které podmínky jediný nákup má být připraven pro OtD fázi, aby nebylo nutné je jakkoliv měnit. Tzn., že ceny, dávky, balení, kvalita a všechny ostatní detaily jsou přednastaveny a oper. nákup pouze sleduje hladiny skladů a doplňuje je na požadovanou

úroveň. Stím souvisí činnost spojená se skladovým hospodářstvím, hlídáním inventur, max. hladin skladu a tím spojené finanční prostředky vázané ve skladových zásobách.

Dalším krokem ve zjednodušení procesu by mohl být **proces automatického objednávání bez potřeby koordinace** této činnosti operativním nákupčím. Tímto způsobem by došlo k úspořídání lidských zdrojů a celá činnost by byla zajišťována výpočetní technikou, avšak nutným předpokladem fungování takové činnosti by byly co nejmenší možné výkyvy v potřebách. V současné době se bohužel nedaří tyto výkyvy eliminovat, zákazníci mají své potřeby někdy významným způsobem a nikdy zůstatní oddělení ve struktuře předoperativním nákupem s naším mírným dopadem, je častonutné, aby do komunikace o dodávkách dodavatelem vstoupil pracovník operativního nákupu a dohodl specifické podmínky pro tuto nouřurgentní dodávku. Pokud by se toto nestávalo a dodávky by byly požadovány dle nasmílovaných podmínek, pak by bylo možno přejít na automatický EDI režim pro sériovou výrobu.

Jedná se o následující strukturu:



### 3.1.1 ROZDĚLENÍ NÁKUPU NA SAMOSTATNÉ ODDĚLENÍ – VÝVOJOVÁ STRATEGICKÝ

Poté, co došlo k oddělení operativního nákupu od obchodních činností, je nutné, aby činnosti, které dříve byly sériovým nákupem zajišťovány, byly zabezpečeny i nadále. Současně je nutné, aby došlo k oddělení aktivního nákupu ve vývojové fázi (TtM) a aktivní v sériové fázi (OtD).

Dřívejší **strategický nákup**, který v oblasti technické práce se rozdělí na dvě popsané jednotky podle striktního oddělení a vymezení činností. Důvodem pro rozdělení je myšlenka resp. filozofie, že strategický nákup by měl dodavatele odpočítat spolupráce vyhovovat proto, aby byl dodavatelem schopen 100% plnit požadavky společnosti, neustále s ním komunikuje a optimalizuje dodávky v OtD fázi, tzn. že se zapojuje do procesu logistiky. Uzavírání smlouvy s dodavatelem v všechny potřebné průspěšnosti spolupráce jako:

- všeobecné obchodní podmínky
- specifické smlouvy k pronájmu výrobního zařízení
- smlouvy o údržbě výrobních prostředků ve vlastnictví zákazníka
- atd..

Pracovníci sledují vývoj a trendy výrobních technologií dostupné na trhu. Aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků, je nutné, aby jednotlivé skupiny výrobků byly rozděleny podle charakteru materiálů v skupině (výše uvedená struktura – sklo, plast, kov atd.) a jednotliví pracovníci zastřešovali pouze jednu komoditu, ve které se stanou expertem.

Pracovníci udržují a rozvíjejí dodavatelskou základnu, probudou spolupráci s vybranými dodavateli a pouze vybrané dodavatele, což mu umožní, aby výhodně dodavatele stimuloval a motivoval k vyššímu výkonu. Již není k dispozici spočet dodavatelů v jedné komoditě s nepatrným podílem na obrátu (což se boulesenev ýhodu, že čím je u dodavatele podíl na obrátu menší, tím menší váha se kladená na úroveň výroby). Důvodem je tedy myšlenka, že se zvýší podíl na obrátu u dodavatele například na 30%, dodavatel se objemy garantují, ten však musí nabídnout výhodnější podmínky než ostatní dodavatelé, aby byl tento objem zachován.

Pokud dodavatel dlouhodobě nevykazuje resp. neplní požadavky společnosti, strateg. nákupčí síma končí spolupráce a zařídí transfery výroby k jinému dodavateli z jeho portfolia. Aby byl neustále zajištěn optimální počet dodavatelů v skupině, je nutné, aby byli identifikováni i noví dodavatelé. Pracovníci provádějí návštěvy, audit a hodnocení

nového dodavatele, testuje její výrobou komponentů a v případě, že dodavatel se jeví jako perspektivní, provede její uvolnění a za členění do skupiny jeho dodavatelů pro OtD fázi.

Zatímco pracovníci strategického nákupu setdýori entují a zabývají spoluprací a rozvojem dodavatelů, **pracovníci vývoje honákupu** se specializují na oblast vývoje a vznik výroby u dodavatelů odběratelského vztahu. Pracovníci musí být zčásti techniky, nebo tím musí být schopni technicky hodnotit náročnost výroby a cenového výrobku z úrovně, kterou se musí orientovat v obchodní branži, znát její technické podmínky a vyjednávat. Více se orientují ve vývojových aktivitách kompletního výrobku pro automobilku. Koordinují MAKE/BUY study, spolupracují na tvorbě výrobních kusovníků, reprezentují ve vývoji ve týmu nákupu řídí interní a externí audity, připravuje podklady auditům.

Dále pak zařizují validaci komponentů u dodavatelů, provádějí sériové zkoušky propustnosti výroby u dodavatele – Run@Rate. Vývojový nákup má vždy předchystanou dodavatelskou základnu pro každé požadované řízení a samozřejmě komunikuje s kolegy ze strategického nákupu u vhodnosti daného dodavatele pro daný produkt. Jakmile jsou splněny všechny podmínky pro úspěšný start sériové výroby, předává plně kompetence za nákupovaný dílek kolegovi z patřičné materiálové skupiny dílkového optimalizace z jeho pohledu a pro kompletní nastavení pro operativní nákup. Často zařizují prototypovou výrobu u nestandardních dodavatelů, jedná se o vzorky ve velmi krátkém čase.

## 3.2. OPTIMALIZACE NAVÁZÁNÍ DODAVATELSKO- ODBĚRATELSKÉHO VZTAHU = OPTIMALIZACE POŽÁVKOVÉHO ŘÍZENÍ

### 3.2.1. POŽÁVKOVÉ ŘÍZENÍ

Dopožadavkového balíčku pro dodavatele zahrnujeme:

#### 1. Technická specifikace komponentu

tak, jak své výrobky popisují samotní výrobci automobilů. Jedná se o specifikaci, kde se ošetří požadavky na dílčí části a oblasti:

- **popis kompletního vývoje hotového** (jejich členové, kontakty a odborné útvary) pro přímé napojení odborných útvarů dodavatele a odběratele mezi sebou. Dále by měl být kontaktní osobou nákupčí a přesně procházely všechny informace

- detailnější **popis termínové situace** – dodavatel ji souhrnně sdělí klíčové termíny v průběhu příprav a kvalifikaci dle úpokud je výroba nástroj, pak je stanovena TP pro jeho výrobu. Doposud byly termíny sdělovány dodavateli průběžně.
- detailnější **specifikace odběrového množství**, požadavky na náhradní díly, dobu jejich výroby, případné odchylky v dodávkách. Dále je poskytnuta předběžná nabídka, která řídí kapacitní možnosti detailnějšího plánování výroby dodavatele
- **kvalitativní požadavky** - odd. Ř má k dispozici prostor pro detailnější uvedení svých požadavků, než doposud v kolonce opt. formuláře. Uvádí se všechny normy vztahující se k výrobku. Doposud to bylo prováděno bez takto konkrétně specifikovaných detailů.
- Popř. pokud je nutné uvést požadavky jiného odborného útvaru (Logistika, m. území speciální požadavky na způsob dodávek, specialisté zabývající se balením specifikují druhy obalových prostředků, pokud poskytují měřicí aparaturu a nástroje, pak uvádíme potřebné údaje)

## **2. Poptávkový formulář**

se zpr. úvodní verze zmeňtí tak, aby již neobsahoval údaje uváděné v technickém popisu. I tak je nutné dodavateli sdělit některé informace, zejména ty obchodní jako:

- identifikační údaje dílu (číselné značení, název česky, německy a anglicky)
- dodací podmínky dle INCOTERMS 2000
- platební podmínky
- místo dodání
- meziroční racionalizační úspory z ceny dílu

## **3. Technická dokumentace**

samozeřejmostí je poskytnutí dodavatelí výkresové dokumentace, protože jsou stále více dodavatelé schopni pomocí chráněných cest internetu řídit a odesílat data, zasílají se nově dodavatelí 3D data pro kamžitou vizualizaci, pro odhalení některých míst složitosti, které nejsou řešitelné výkresovou dokumentací.

## **5. Zajištění kvality u dodavatele**

Doposud bylo součástí každé nové poptávky požadavky na aktivitu ze strany dodavatele (viz 2.2.4) a dodavatel tyto činnosti opakuje při každé popt. řízení. Jedná se o různé rizikoanalýzy, vystavení kontrolních plánů, ověření výrobitelnosti atp. Nyní je dodavatel poskytnutakod souhlasením smlouva, která tyto požadavky zahrnuje obecně a všechny poptávané díly => zmírnění administrativní zátěže.

### 3.2.2. VYHODNOCENÍ POPTÁVKOVÉHO ŘÍZENÍ

Srovnání a vyhodnocení nabídek je základem pro zadání a výběr dodavatele.

Při vyhodnocení se zohledňují kromě vlastních nabídek i finanční aspekty, zejména v oblasti kvality, zda a jaké certifikáty má dodavatel k dispozici, výkonost dodavatele, jeho spolehlivost a přesnost dodávek, dále pak plnění požadavků na managementu životního prostředí atp.

Srovnání nabídek i rozhodnutí o zadání dílu s vazbou na projekt v normálním případě přijímá celý vývojový tým. V případě, že se jedná o komponent bez vazby na projekt, pak jedí plněv kompetenci strategického nákupčího oddělení, které informuje kolegy na stejných pozicích v oblasti sériové výroby.

Rozdíly proti původnímu stavu, které se zadáním nemohou řídit, vyjadřují každý člen hlavního týmu. Při tomto způsobu hodnocení je nutné mít na paměti skutečnost, že váha každého hlasu není na stejné úrovni. Největší vliv na rozhodnutí mají funkce vyjadřující se k finanční stránce věci, pak kvality, kalkulací atd.

O zadání komponent u daného dodavatele i kromě odd. vývoje a nákupu rozhodují také:

- vedoucí vývoje projektu (kontrola nákladů ve vývojové fázi a odpovědi za ziskovost, termíny)
- TPV – technik řízení výroby (můžeme zkusit s dodavatelem z jiného projektu)
- OŘJ – odd. řízení jakosti (stejně jako TPV)
- Kalkulant (odsouhlasí, zda nabízená cena odpovídá kalkulované)
- konstruktér

Poukončení cenových jednání musí být dodavatelé, účastníci optávkového řízení, písemně informováni o výsledku výběrového řízení.

Nominovaný dodavatel obdrží návrh smlouvy/nominací dopis, ve kterém jsou uvedené veškeré detaily smluvního vztahu. Po potvrzení nominací dopis ze strany dodavatele následují standardní procedury.

[VZOR HODNOTÍCÍHO FORMULÁŘE:](#)

QUOTATION ANALYSIS FORM					
<b>code:</b> 9GU 145.178.789 <b>name:</b> Retaining spring <b>SOP:</b> JAN 2010 <b>EOP:</b> DEC 2015 <b>annual demand:</b> 200 000 <b>calculated costs p.p.</b> € 16,00		<b>Component granted to : SUPPLIER NO.5</b>			
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           pre-calculated annual costs            € 3 200 000         </div>			
	supplier no.1	supplier no.2	supplier no.3	supplier no.4	supplier no.5
date	16.5.2009	18.5.2009	17.5.2009	19.5.2009	15.5.2009
last quote	€ 20,00	€ 21,00	€ 18,00	€ 35,00	€ 14,00
Annual turnover	€ 4 000 000,00	€ 4 200 000,00	€ 3 600 000,00	€ 7 000 000,00	€ 2 800 000,00
Anno.cost effect	-€ 800 000,00	-€ 1 000 000,00	-€ 400 000,00	-€ 3 800 000,00	€ 400 000,00
cost effect p.lifetime	-€ 4 800 000,00	-€ 6 000 000,00	-€ 2 400 000,00	-€ 22 800 000,00	€ 2 400 000,00
<b>PROJEKT TEAM ACKNOWLEDGEMENT</b>					
Buyer: K.Nový QA-planner: J.Novák		Team leader: O.Suchý Process.pl.: N.Bor			
Packaging	cardboard box	cardboard box	cardboard box	plastic box	cardboard box
INCOTERMS	DDU	DDP	DDP	DDU	ExW
1st samples	DEC 2009	DEC 2009	DEC 2009	JAN 2010	NOV 2009

[VZOR NOMINA ČNÍHO FORMULÁŘE resp. NÁVRHU SMLOUVY:](#)

## NOMINATION LETTER

**PART CODE:** 9GU 145.178.789  
**NAME:** RETAINING SPRING  
**SOP:** JAN 2010  
**EOP:** DEC 2015  
**ANNUAL DEMAND:** 200.000 pcs

**Responsible buyer:** Karel Nový

**Dear supplier,**  
we would like to inform you, that your company has been nominated for the serial production of the above mentioned component and the nomination is a subject to the below mentioned conditions:

**PIECE PRICE:** € 14,00 p.piece  
**Quoted on:** 15.5.2009  
**INCOTERMS 2000:** ExW Ostrava  
**PAYMENT TERM:** 30 days  
**PACKAGING:** Cardboard boxes, wooden palet, labelled  
**1st SAMPLES:** NOV 2009  
**PPAP PROCESS:** DEC 2009  
**COMPONENT ACC.TO:**

- **DRAWING** eng.level 3/ rev.level AA, dtd 28.4.2009
- **3D MODEL** 3/AA, dtd 20.4.2009
- **TECHNICAL COMPONENT SPECIFICATION** dtd 29.4.2009

**CUSTOMER**  
buyer / date / stamp / signature

**SUPPLIER's CONFIRMATION**  
sales / date / stamp / signature



### 3.2.3. NAVÁZÁNÍ SMLUVNÍHO VZTAHU

Při navazování smluvního vztahu s dodavatelem se postupuje podle platných právních předpisů a interních směrnic. Přebírají se korporátní smlouvy, jejichž obsah musí být revidován s ohledem na platnou legislativu ČR.

## 3.3. VYUŽITÍ E-NÁSTROJŮ VNÁKUPU

### 3.3.1. INTERNETOVÁ AUKCE V OPTÁVKOVÉM ŘÍZENÍ

U automobilových výrobců je běžnou praxí řízení internetové aukce, která významným způsobem zkracuje dobu celého řízení. Během cca 90 minut dodavatelé mezi sebou prostřednictvím webového portálu spravovaného zákazníkem zaježou část, předávají zpětnou vazbu o aktuálně nejvyšší nabídce konkurentů, aniž by viděli kdo nejvyšší nabídku předložil. Několik dní po jednání zákazník s dodavatelem se tedy zkrátí na zhruba 1,5 hod. Poté do období existuje rámec představa ocenění potenciálním dodavatelem.

Poté to aukce pokračuje v jednání k jasnému detailu nabídek.

Elektronická trhy se zavádí k podpoře managementu výběrových řízení a marketingu nákupu pracovníků nákupu. Připravují výběrového řízení on-line (e-RfQs), přičemž on-line dražba má aukční nebo jiné funkce nabízené příslušným provozovatelem trhu je třeba dát pozor, aby byla dodržena pravidla tak, aby se zadrželo napověřování (například výběr dodavatele). Zároveň pracovníci nákupu nesmí provádět jakékoliv opatření pro prostřednictvím elektronického trhu řízení s dobrým mravním nebo zásadám důvěry.

Internetová aukce probíhá na portálu řízeném zákazníkem, přístup je poskytnut uživatelům pouze pod heslem.

### 3.3.2. NÁSTROJE PRO ELEKTRONICKÉ ZASOBOVÁNÍ

Díky masivnímu rozmachu přístupu internetu, jeho rychlosti a schopnosti přenosu většího množství dat je výhodné přesunout část aktivit do této oblasti. Stejně tak jako samivýrobců automobilů, jen nutné, aby jejich subdodavatelé TEER1 přecházeli na stejný nebo podobný typ komunikace se svými subdodavateli a účelem optimalizace interní a externích obchodních procesů.

Jedná se zejména o nástroj pro elektronické zásobování:

- výrobních prostředků
- nevýrobních prostředků

### 3.3.2.1. NÁSTROJE ZÁSOBOVÁNÍ VÝROBNÍCH PROSTŘEDKŮ

Osvědčeným způsobem je komunikace EDI. Elektronickým datem (EDI - zkratka anglického originálu *Electronic Data Interchange*) je vymezená strukturovaná zpráva mezi počítači, respektive mezi počítačovými aplikacemi. Data jsou strukturována podle řady dohodnutých standardů a ve formě zprávy následně elektronicky automaticky přeneseny bez přispění člověka. Běžně se jako EDI rozumí specifické metody výměny zpráv, jež byly dohodnuty na úrovni národních nebo mezinárodních standardizačních společenství pro přenosy dat o obchodních transakcích. Ačkoliv to umožňuje téměř okamžitou dostupnost služeb založených na XML, Internetu a WWW, je EDI stále nepoužívanějším datovým formátem pro elektronické obchodní transakce na světě. Dokumenty EDI obsahují stejná data, jaká je možno běžně najít v papírové formě dokumentu používaného pro stejné účely.

Například expedici říká používá výrobce tomu, aby provozovatel sklady sdělil, že je třeba odeslat zboží k prodejci. Typicky obsahují doručovací adresu, fakturační adresu, seznam kódů zboží a množství pro každou položku. Může obsahovat další informace, na nichž se obě strany dohodly. Zprávy EDI nejsou omezeny jen na informace související s obchodem, ale mohou obsahovat všechna data, například z oblasti lékařství (záznamy pacientů, laboratorní výsledky atd.), logistiky (informace o kontejnerech, přepravních podmínkách atd.), stavebnictví atd.

### 3.3.2.2. NÁSTROJE ZÁSOBOVÁNÍ NEVÝROBNÍCH PROSTŘEDKŮ

Hlavním cílem použití nástrojů pro řízení nevýrobních prostředků je snížení nákladů na administrativu související s jejich řízením. Jedná se o díl s malou hodnotou a jen utěšitelně nízká zefektivnění práce pro řízení těchto důležitostí. Jako jeden z možných nástrojů je možno použít systém **Business to Business (B2B)**.

**Business-to-business (B2B)**, je označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, pro jejich potřeby, které neobsahují konečné spotřebitele v masovém měřítku. Tyto vztahy jsou založeny na bázi informačních technologií, které jsou hlavní příčinou jejich vzniku a umožňují jejich vznik a trvání. Zahrnuje všechny komerční transakce mezi dvěma firmami, které jsou prováděny pomocí elektronických prostředků.

Významným rysem modelu B2B je větší úroveň automatizace a zajištění samostatného obchodu, oproti úrazu získání zákazníka, jako je tomu v případě obchodu B2C.

Při použití řídicího systému B2B mají pracovníci, žádající nákup, v jednotlivých obchodních odděleních prostřednictvím prohlížeče webových stránek řídit přístup do předem zadaných tzv. katalogů dodavatele. Jedná se o potřeby materiálů, dílen, kancelářských potřeb a komunikačních prostředků. Z těchto katalogů už pracovník vybírá potřebné materiály a po dokončení výběru se zadá objednávka, která se převede do systémové podoby a pomocí elektronické pošty se odešle cestou EDI nebo faxem příslušnému dodavateli.

Jakmile je objednané zboží objednatelům dodáno, provede tento objednatel v B2B systém potvrzení odchodu zboží, které následně přechází do systému, aby bylo možné uhradit fakturu.

### 3.4. ŘÍZENÍ INŽENÝRSKÝCH ZMĚN VE VÝKRESOVÉ DOKUMENTACI

Jen utvářejí současně dobu maximálně využití nástrojů pro elektronický přenos dat jakéhokoli charakteru a topografie technickou dokumentaci jako 3D data, výkresovou dokumentaci, normy, materiálové specifikace a ostatní materiály popisující vlastnosti výrobku. Navrhované zlepšení spočívá v zaslání těchto dat buď prostřednictvím chráněného přenosu dat nebo pomocí elektronické pošty. Na druhé straně použití přenosu závisí na obsahu dokumentu, zda se jedná o přesně určené materiály nebo o cokoliv, jak je tomu u firmy, pak jen utvářejí chráněné cesty a pokud obsah není nijak citlivý na tyto informace, pak by mělo být možné data zaslat pomocí například e-pošty.

Hlavní úlohou nákupu v oblasti technických dokumentů je udržovat dodavatele aktuální výkresovou dokumentací vztahující se k výrobku. Hlavním rozpoznávacím znakem aktuálnosti dokumentace je status, který se uvádí ve výkrese → „UVOLNĚNO“.

Dodavatelisete poskytnutí výkresů ve běžném zobrazovacím formátu (tif, jpeg, pdf) a pod a jen dodavateli, aby provedl adekvátní distribuci uvnitř jeho společnosti.

Nedílnou součástí průběhu těchto procesů je předpoklad, aby pracovník nákupu dostával pravidelně aktualizace resp. informace o aktualizaci z oddělení konstrukce. Jedná se o krátkou e-mailovou zprávu o současném stavu výrobku a změnu.

Tímto odpadá složitý proces distribuce papírových verzí výkresové dokumentace ve firmě, což uspořádá různá činná základnatisk výkresové dokumentace. Vedlešetření životního

prostředím a elektronická distribuce další nesporné výhody pro dodavatele, jako možnost následné úpravy dokumentace pro formu podobně pro vlastní potřeby atp.

Pokud je zapotřebí dodavatel poskytnout 3D data, provádí se řešení pro zabezpečení cesty, řešení provádí technický úsek na požádání odd. nákupu. 3D data se stále častěji stávají součástí poptávkového řízení, v poslední době se vyvíjí stále komplikovanější prostorové díly a nevždy je možno posoudit komplexnost pouze na základě 2D výkresové dokumentace.

### 3.5. KOMODITNÍ SPECIALISTÉ/COMMODITY MANAGERS

V některých mezinárodních společnostech vznikají tzv. commodity managers. Tito specialisté spadají do oblastí strategického nákupu, avšak mají větší zábráně v dané oblasti porovnání strategického nákupu čím. Tentokomoditní specialisté se už stávají v rámci mezinárodního nákupu expertem podporují cíle ostatního strategického nákupu v sesterských společnostech sídlících v jiných zemích, což znamená, že tento pracovník se pohybuje a orientuje ve větším regionu např. Evropa. V tomto regionu je lokalizováno více výrobních závodů.

Pracovník by vyhledával nové dodavatele se strategií koupení pozicí pro více společností a navrhoval by jejich zavedení do seznamu potenciálních dodavatelů pro výrobní závody. Byl by každodenním kontaktním bodem pro dodavatele. Jako základní nástroj pro srovnání existujících dodavatelů by používal benchmarkové poptávkové řízení. Podílel by se na pravidelném hodnocení dodavatelů, poskytoval by podporu při provádění dodavatelských auditů. Dalším úkolem je sledování trendů kvality, což je další klíčový ukazatel výkonosti dodavatelů. Pokud by bylo nutné, pak by poskytoval podporu při aplikaci provádění řízení slušných poplatků u dodavatelů. Dále by tentokomoditní specialista spolupracoval s technickým oddělením a odd. kvality při stanovování jednotné strategie vůči dodavatelům v daném regionu (např. Evropa).

Reportoval by manažerovi nákupu v daném regionu a také vedoucím korporátního nákupu a mateřské společnosti.

Pracovník by také podporoval typ řízení s dodavatelem.

Tímto lze například dosáhnout výhodného postavení u dodavatele, což se týká objemu nabízené spolupráce a tím se může dosáhnout lepších podmínek (ceny, četnost dodávek atp.)

Předpokladem pro vznik a fungování této funkce je výborná znalost kruhu dodavatelů v regionu, ve kterém funguje více sesterských společností, které pak mohou těžit z výhod dohodnutých tímto expertem.

### 3.6. MOŽNÉ ZALOŽENÍ SAMOSTATNÉHO DD. NÁKUPU PRO NEVÝROBNÍ MATERIÁL

#### 3.6.1. SAMOSTATNÉHO DD. NÁKUPU PRO NEVÝROBNÍ MATERIÁL

Pokud by objem práce nákup v oblasti výrobního materiálu vzrostl natolik, že by bylo nutné, aby se touto skupinou výrobků zabýval více nákupčích, pak navrhujících založit zvláštní oddělení, které bude mít veškeré postupy o budování nákupu, vnesek know-how nákup do této oblasti, avšak bude vybudován vlastní dodavatelská základna poskytující servis v této oblasti.

Navrhovaným řešením zastáváající situace je, aby jeden pracovník strategického nákupu, sebu d naplněný úvazek nebo částečně zabýval touto oblastí, aby, jakněkolikrát zmíněno, byly do této oblasti vneseny zkušenosti a kup. Z oddělení povědlní pracovníci, kteří řídí tuto činnost provádějí, z ústanou jako odborní poradci, kteří budou nákup definovat jejich požadavky, které pak nákup řenesen a dodavatele prostřednictvím jeho oddělení a jeho interních pravidel. Veškerá komunikace týkající se obchodních záležitostí musí být prováděna přes nákup.

#### 3.6.2. VSTUPNÍ KONTROLA, dodávky SHIP-TO-STOCK

Funkce oddělení by zůstala v podstatě stejná, zlepšení, resp. optimalizace se týká v prvé řadě napojení vybraných dodavatelů na skladem a záskladněním dílů bez procesu vstupní kontroly.

Společnost odebírá od vybraných dodavatelů výrobky, které dosahují tak vysoký standard kvality, že se prakticky nevyskytují chyby při náhodných kontrolách dodávaného zboží. Dodavatel musí disponovat fungujícím systémem řízení kvality dle EN ISO 9000 nebo dle srovnatelné normy a zajišťující požadovanou úroveň kvality.

Nakontrola sériové výroby u dodavatele se samozřejmě může použít náhodné kontroly pro ověření dostatečné procesní způsobilosti.

Během výroby kompletního produktu naši společnosti, do kterých daný komponent dodavatele bez vstupní kontroly vstupuje, se provádí průběžně několik kontrol včetně závěrečné pomocí různých přístrojů.

Nazákladě toho lze zabezpečit ředpoklad, že dodávky bez vadných produktů se tedy mohou obě strany (dodavatel – odběratel) pro dodávky produktů pro řízení skladu tzv.

#### **SHIP-TO-STOCK**

Předpoklady protentozpůsobu dodávky:

**1. Plánování kvality**

Při plánování kvality u dodavatele musí dodavatel plně i kovat požadavky normy VDA nebo QS 9000 event. ISO TS 16949, „Zabezpečení kvality sériové výroby“

**2. Kontrola dodávaného zboží**

Vzhledem k zabezpečení kvality u dodavatele se může omezit kontrola dodávaného zboží v naší společnosti pouze na vizuální rozpoznatelné vady způsobené například dopravou zboží nebo nevhodným balením. Také je třeba knutné kontrolovat množství, typ/druh zboží, jeho technické údaje (uvedené v technické dokumentaci). K této kontrole slouží doprovodné dokumenty, které jsou součástí každé dodávky.

Pokud budou zjištěny jakékoliv nedostatky, pak musí být tato skutečnost okamžitě oznámena dodavateli.

Co se týče záručních právních v naší společnosti u dodavatele, tak tyto by měly být ustáleny netknuté.

**3. Seznam produktů**

Zákazník vytvoří společně s dodavatelem seznam výrobků, u kterých ošetřených. Seznam musí být pravidelně kontrolován a aktualizován v porovnání s dosaženými i aktuálními výsledky. Dodavatel pak musí řádně označit zboží v č. dokumentaci viditelným nápisem SHIP-TO-STOCK.

**4. Dokumentace výstupní kontrole dodavatele**

Například v naší společnosti nám musí dodavatel předložit veškerou dokumentaci k výstupní kontrole. S dodavatelem musí být do souhlasy použité metody a způsoby řešení.

**OPTIMALIZOVANÝ PROCES VSTUPNÍ KONTROLY S OHLEDEM NA DODÁVKY S-T-**

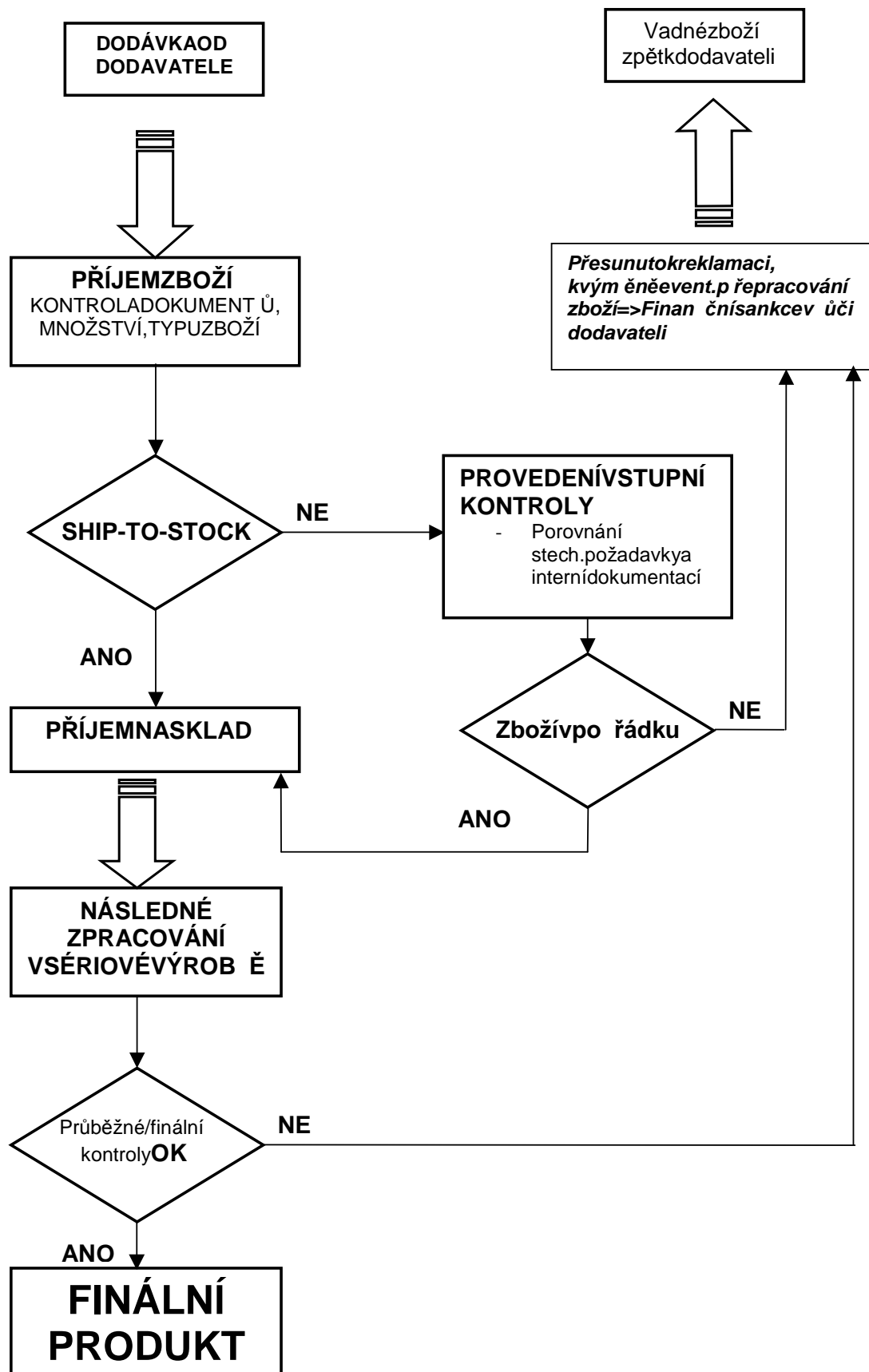
**S:**

PROPOŘEHLEDNOST JE PROCESNÁ Z

ORNĚNNA

DALŠÍ STRAN

Ě JAKO CELEK



## 3.7. KRÁTKODOBÉ CÍLE PRO OPTIMALIZACI V DOBĚ HOSPODÁŘSKÉ REcese

V polovině roku 2009 byl proveden průzkum zhruba u 500 společností působících celosvětově ve všech klíčových oblastech průmyslu, služeb a výrobní sféry poskytování služeb. Studie ukázala hlavní trendy v nákupu a hlavní ukazatele zásobování. Nejvyšší prioritou nákupu je udržení stávajících cílů. Odbytová trhy se v poslední době změnila, nákupčí a nákupčí by měly využít této možnosti.

### 3.7.2. MONITORING A AKTIVNÍ ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉ ZÁKLADNY

Pro udržení výkonnosti, snížení nákupních cen a koncentrací na nové cíle a dále koaktivní řízení se musí podílet na řízení dodavatelské základny, sledování a vyhodnocování potenciálních rizik. K tomu účelům mohou být využity služby externích firem poskytující informace o ekonomických ukazatelích jednotlivých společností.

### 3.7.2. SNÍŽENÍ POČTU AKTIVNÍCH DODAVATELŮ

Nejčastějším opatřením v době ekonomické útlumy je významné snížení počtu aktivních externích dodavatelů, snížení jejich počtu na nutné minimum a založení strategického partnerství s vybranými dodavateli. Vzájemná prosperita společností se odděleně nákupem snaží využít interní dodavatele, ať už vlastní výrobní závod nebo sesterské společnosti v rámci intercompany business.

### 3.7.3. DŮLEŽITOST IMPLEMENTACE tzv. COMMODITY MANAGERS

Společnost, aby dosáhla v této době vynikajících výsledků, musí optimalizovat resp. restrukturalizovat organizaci a používat klíčové mechanismy jako implementace vyšších stupňů řízení v rámci produktových skupin.

V tomto případě se jedná o vytvoření resp. zvýšení důležitosti funkce Commodity managerů, kteří řídí řezem odpovídající množství materiálů ve skupině a řízení výroby jednotlivými zemi.

### 3.7.4. VYJEDNÁNÍ NOVÝCH PODMÍNEK

Nákup musí být řízen a uzavřené kontrakty vyjednat nové podmínky s klíčovými dodavateli. Jedná se například o prodloužení platebních podmínek a zkrácení doby (z běžných 30 dnů na 60 dnů), snížení již dohodnutých cen pomocí optimalizací výrobních procesů u dodavatelů, využití jiných obalových prostředků, využití běžných dopravních namísto vlastní dopravy atp.



### 3.7.5. CENTRALIZACE, OCEN ĚNÍ DODAVATEL Ů

Strategie nákupu se nyní musí krátce zm ěnit tím způsobem, že se více bude aplikovat centralizace. Tím je myšleno z řízení nebo povýšení d ůležitosti pozice vedoucího nákupu či ho, jak je popsáno v bod ě 3.7.3. Využije se spojení objem ů nákupu avšech ostatních požadavk ů jednotlivých výrobních spole ěností za ů ělem získání lepších podmínek.

Redukovaný okruh dodavatel ů, zajiš ťující bezproblémové dodávky do spole ěnosti, m ůže být motivován k bezproblémovému výkon ům zapoužitím ůzných stimul ů jako například formou nějakého benefitu.

## 4. ZHODNOCENÍ NAVRHOVAN ĚHO ŘEŠENÍ

### 4.1 ZM ĚNA STRUKTURY NÁKUPU, ZM ĚNA HIERARCHIE

Původní odd ělení nákupu bylo rozd ěleno na dv ě samostatné organiza ční funk ční jednotky s jasn ě vymezenými pracovními úkoly, kompetencemi a oblast í, kde se jednotlivá odd ělení pohybují = Třetí fáze pro vývoj nákupu, OtD pro ostrategický. Docílilo se vytvoření skupiny specializujících se v užší oblasti a více detailněji svoji problematikou. V odd. strategického nákupu máme pracovníky, kteří se zabývají rámcisvé pracovní náplně svojí materiálovou skupinou, rozvíjí a udržují spolupráci s jimi sv ěřenými dodavateli. Kdežto u pracovník ů vývojového nákupu jsme dosáhli možnosti se plně věnovat vývojovým aktivitám svých projektů. Sv ěřená úkoly mohou být plněny více precizněji, vyskytuje se mén ě chyb a lépe se m ůže aplikovat proces *lessons learned* (pracovníci mohou využít vlastní zkušenosti při řešení aktuálních problém ů). Vyjmoutí mezi článku (vedoucí obchodního úseku) v hierarchii a z řazení manažera nákupu strukturu pod generálního ředitele jsme docílili rychlého toku informací o b ěma směry.

Vyjmoutí jsme z struktury obchodního úseku sériový nákup, který svojí rutinní činností spadá do oblasti logistiky a proto byl nově odd ělen do operativního nákupu za členění do struktury výrobního úseku. Jednotliví pracovníci jsou zodpov ědní za denní aktualizaci odvolávek u dodavatel ů. Ostatní komunikace probíhá již přes strategický nákup.

## 4.2 OPTIMALIZACE POPTÁVKOVÉHO ŘÍZENÍ

V činnostech poptávkového řízení by lo dosažen významný hosp. úspěch, pokud by bylo možné poskytnout dokumentaci tak, aby bylo možné vstoupit do procesu, který je spojen s výkresovou dokumentací s možností řídit poskytnuté dokumenty dle požadavků členů týmů, které se řídí dodavatelem. Řízení se týká požadavků dodavatele tak, aby bylo možné využít tzv. change managementu. Toto se nám nyní podaří odstranit, čímž se sníží požadavky specifikujeme, což nám umožní preciznější řízení poptávkové fáze a dohodnutá cena se tak již minimálně mění nebo vůbec. Vývojový nákupek může poskytnout celému týmu/organizaci precizní a spolehlivé údaje již v raných fázích projektu. Zpřístupnění požadavků dodavatele v oblasti řízení běžného plánování, plánování a zajištění kvality nakupovaných dílů. Dodavatelé jsou nuceni v rámci požadavků zákazníka již před vlastní realizací projektu provádět taková opatření a analýzy, aby byli schopni dosáhnout vysokých požadavků. Provedli jsme jednocení schvalovacího procesu, který je výstupem poptávkového řízení, a tím jsme dosáhli daleko větší transparentnosti v vlastním vyhodnocení a dle řízení zakázek. K dohodám máme šanci se vyjádřit celým vývojovým týmem. Sjedinili jsme formou sdělování výstupních informací poptávkového řízení dodavatele, tzn. použití nominální hodnoty.

## 4.3 E-NÁSTROJEVNÁKUPU

Provádění poptávkových řízení pomocí webových portálů, tzv. Internetových aukcí, přináší významnou časovou úsporu. Stejně jako internetové nástroje usnadňují a urychlují tyto činnosti, pak i řízení s daty sériové výroby přináší úsporu čas a nákladů → EDI řízení. V oblasti výrobních materiálů je navrženo, aby nákup byl prováděn pomocí B2B portálů, hlavní výhodou je rychlost objednávky a její plnění, fixní ceny a snížení skladových zásob na straně odběratele, neboť většina u nás dodacích lhůt je 24h, skladové zásoby se tak přenesou na stranu dodavatele.

## 4.4 ZMĚNOVÉ ŘÍZENÍ TECHNICKÉ DOKUMENTACE

Navržené řešení spojení výkresové databáze a aktualizace výkresové dokumentace spočívá v serveru, který umožňuje každé aktualizaci výkresu zasílat informace vybraným pracovníkům. Odpadají složité distribuce tištěné výkresové dokumentace na příslušnou firmu, v případě změny stavu obdrží tištěnou aktualizovanou výkresovou dokumentaci všichni dotčení oddělení, aby nebylo třeba. V nynějších stavech

zodpovědnost jednotlivých pracovníků, zdá se, že není dokumentována. Jinak zpracovat. Cení nákupty, které, pak ošetřujeme snížením nákladů na distribuci výrobků a dokumentaci dodavatelům. Použijeme chráněnou cestu pro distribuci a tiska distribuce u dodavatele již v jeho režii.

#### 4.5 VZNIK KOMODITNÍCH SPECIALISTŮ (tzv. COMMODITY MANAGERS)

Pomocí těchto specialistů už nemusíme hledat nejlepší podmínky u dodavatelů, kteří jsou umístěni v strategické poloze u více společností jedné korporace. Zvýšením obrát u dodavatelů získáme nejlepší cenové podmínky a úsporu nákladů na nakupovaný materiál.

#### 4.6 ODDĚLENÍ NÁKUPU PRŮMYŠLENÉHO MATERIÁLU, VSTUPNÍ KONTROLA

Přizveteší objem práce na výrobním materiálu je možno tuto oblast samostatně založit zvláštní oddělení, které bude v rámci této skupiny provádět činnost nákupu a aplikaci know-how nákupu.

Dodávky ship-to-stock usnadní proces vstupní kontroly u zákazníka, vedou úsporu na pracovní sílu ve vstupní kontrole. Odpovědnost setá k našim dodavatelům.

#### 4.7 OPTIMALIZACE VÝDOb ĚHOSPODÁŘSKÉ REKESCE

Výdoby hospodářské rekese jsou nutné pro zachování profitability společnosti nebo pro zachování existence při moutaková opatření, která nám pomohou čítout doby pomohou stabilizovat dodavatelem základnu. Je však nutné zdůraznit, že se jedná o krátkodobá řešení. Z dlouhodobého hlediska by se mohly stát kontraproduktivními.

## ZÁVĚR

Nákup se změnil v oblast profesionálů, potvrzuje se, že efektivnost nákupu závisí pouze na použití sofistikovaných systémů a nástrojů, alevelmidů ležitourolizde hraje fakt, jak je personál kvalifikovaný. Vzápůsobčetačů nákupních s vyšším vzděláním a technickým zázemím, což se v posledních letech ukazuje jako základním požadavkem při říjímání nových zaměstnanců.

### Seznam doporučené odborné literatury:

1. *Racionalizace výroby* [online]. Ostrava (Česká Republika): FS Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2008  
URL: <http://www.fs.vsb.cz/europrojekty/414/racionalizace-vyroby.pdf>
  2. *Organizace a řízení* [online]. Ostrava (Česká Republika): FS Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2008  
URL: <http://www.fs.vsb.cz/europrojekty/414/organizace-a-rizeni.pdf>
  3. NOVÁK, Josef. *Datová základna pro údržbu, montáže a další pomocné a obslužné práce: soubor základních technologických postupů*. Ostrava 2004, 266 s.
  4. TOMEK, Gustav. VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby*. Grada Publishing, 1999. 439 s. ISBN 80-7169-578-5
  5. LUKOSZOVÁ, X.: *Nákup a jeho řízení; u čebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-2510174-6
  6. Podniková literatura
- Internet → [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz)